



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Motivation og barrierer for virksomhedernes brug af VEU

Lassen, Morten; Sørensen, John Houman; Møberg, Rasmus Juul; Jørgensen, Anja Lindkvist V.; Madsen, Per Kongshøj; Peter Nielsen, Peter; Voxted, Søren; Tidemand, Finn; Plougman, Peter; Carlsen, Solveig

Publication date:
2005

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Lassen, M., Sørensen, J. H., Møberg, R. J., Jørgensen, A. L. V., Madsen, P. K., Peter Nielsen, P., Voxted, S., Tidemand, F., Plougman, P., & Carlsen, S. (2005). *Motivation og barrierer for virksomhedernes brug af VEU*. Finansministeriet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Motivation og barrierer for virksomhedernes brug af VEU

New Insight og CARMA

Juni 2005



Denne rapport er udarbejdet af:

Morten Lassen, John Houman Sørensen, Rasmus Juul Møberg, Anja Lindkvist
Jørgensen, Per Kongshøj Madsen, Peter Nielsen, Søren Voxted, CARMA.

Finn Tidemand, Peter Plougmann, Solveig Carlsen, New Insight.

Forord

Hermed afrapporterer New Insight og CARMA analysen vedrørende virksomhedernes motivation og barrierer for brug af VEU.

Analysen indgår som delanalysen 4 i det samlede sæt af analyser, som *"Trepartsudvalget om livslang opkvalificering og uddannelse for alle på arbejdsmarkedet"* efterspurgte i udbud af 21. december 2004.

Denne analyse fokuserer på motivation og barrierer set fra virksomhedernes synsvinkel, mens medarbejdernes vurdering behandles i en særskilt delanalyse.

Denne analyse er baseret på et litteraturstudie og en række caseanalyser, som er udarbejdet af New Insight og CARMA samt på en virksomhedssurvey (Virksomhedssurvey 04), der er udarbejdet af SFI.

For så vidt gælder validiteten og repræsentativiteten af Virksomhedssurvey 04 henvises der til SFI's notat af 23. maj 2005, hvor der er redegjort for datagrundlag og indsamlingsmetode.

Denne delanalyse er afrapporteret dels som en tematisk rapport (denne afrapportering) dels som *"Ni billeder på danske virksomheders anvendelse af VEU"* (i en selvstændig afrapportering).

Indholdsfortegnelse

Forord.....	5
Hovedresultater	9
Ramme til forståelse af motivation og barrierer	16
1. Virksomhedernes planlægning og organisering af VEU	23
1.1 Udbredelsen af professionel uddannelsesplanlægning og organisering af virksomhedernes VEU-indsats.....	24
1.2 Mindre formaliseret, men alligevel rationel, VEU-praksis i virksomhederne	31
1.2.1 Udbudsmodellen	31
1.2.2 Bottom-up-modellen	33
1.2.3 ”Individualiseringsmodellen”	34
1.3 VEU’s funktioner i forhold til virksomhedernes personalepolitik.....	36
1.4 Hvorfor er VEU overhovedet et virksomhedsansvar?	39
2. Motivation og anledning til VEU	45
2.1 Tidligere analyser.....	46
2.1.1 Anledninger til VEU	48
2.2 Virksomhedssurvey 04.....	50
2.2.1 Overenskomsternes rolle for brugen af VEU.....	54
2.3 Sammenfatning	57
3. Barrierer for VEU	59
3.1 Tidligere analyser om barrierer	59
3.1.1 Udækkede VEU-behov	60
3.1.2 Tidligere analyser om årsagen til de udækkede behov	61
3.2 Udækkede VEU-behov i Virksomhedssurvey 04	63
3.2.1 Medarbejdere med udækkede behov	65
3.2.2 Typer af udækkede behov	66
3.3 Årsager til udækkede behov i Virksomhedssurvey 04.....	67
3.3.1 Brugerbetaling.....	71
3.3.2 Virksomhedernes vurdering af det eksisterende udbud	73
3.4 Sammenfatning	74

4. Muligheder og barrierer ved efteruddannelse set ud fra virksomhedens læringskultur.....	77
4.1 Virksomhedens læringskultur	77
4.2 Organisering af læringsforløb	77
4.3 Hvilke personalekategorier deltager i videre- og efteruddannelse.....	79
4.4 Virksomhedernes syn på og holdninger til deltagelse i efteruddannelse	80
4.5 Opfølgning på deltagelse i VEU-aktiviteter.....	81
4.6 Den interne læring/brug af praksislæring.....	82
4.7 Videndeling horisontalt og vertikalt	83
4.8 Aktiv brug af informationer og registreringer af fejl med læring for øje	84
4.9 Ret/pligt til uddannelse	85
4.10 Lokale overenskomster og lokalaftaler	85
4.11 Incitamenter/belønning – eksempelvis løn og advancement i forbindelse med deltagelse i VEU-aktiviteter	86
4.12 Opsamling	87
5. Litteratur.....	89

Hovedresultater

Virksomhedernes organisering af VEU-indsatsen

Virksomhedssurvey 04 viser, at det er 20% af virksomhederne, der har en egentlig personaleafdeling, men at det er 55% af virksomhederne, der afdækker deres VEU-behov systematisk¹. En personaleafdeling er således ikke en nødvendighed for en systematisk afdækning af VEU-behov.

Virksomhedsstørrelsen har stor indflydelse på, i hvilken grad der arbejdes systematisk med medarbejdernes VEU-behov. Der er markant flere af de store virksomheder end af de små virksomheder, der arbejder systematisk med VEU-behovene.

Virksomhedssurvey 04 viser også, at blandt de 55% af virksomheder, der arbejder systematisk med VEU-behovene, er det mellem 16 og 23% (afhængig af medarbejdertype), der udleder medarbejderens behov for VEU ud fra virksomhedernes strategiplaner. Det vil sige, at:

- blandt alle virksomheder er det 9 - 13%, der afdækker VEU-behov hos medarbejderne ud fra strategiske overvejelser.

Den strategiske afdækning foregår hermed kun på en mindre del af virksomhederne – særligt på de store virksomheder og særligt for medarbejdere med videregående uddannelse og for lederne.

Den hyppigst anvendte metode, når medarbejdernes VEU-behov skal afdækkes, er medarbejderudviklingssamtaler, som mellem en tredjedel og halvdelen af virksomhederne, der arbejder systematisk med VEU-behovene, anvender - særligt for de faglærte. At virksomhederne svarer, at de anvender denne metode, giver dog ingen indikation om, hvordan virksomheden afdækker sine *egne* behov, andet end at der er en samtale med medarbejderne om, hvilke VEU-behov der kan identificeres.

Der er en næsten lige så stor del af virksomhederne, der arbejder systematisk med VEU-behovene, der inddrager medarbejdernes uddannelsesønsker, og igen er det særligt for de faglærte, at dette sker.

Det er mellem 14% (for de ufaglærte) og 24% (de faglærte) af de virksomheder, der arbejder systematisk med VEU-behovene, der bruger individuelle uddannelsesplaner. Hermed er det:

¹ Resultaterne fra virksomhedssurvey 04 sammenlignes generelt ikke med tidligere analyser for at beskrive udviklingen over tid. Dette skyldes, at forskellene på analyserne mht. datagrundlag og spørgemåder gør, at sammenligninger vil være behæftet med betydelig usikkerhed.

- 7 - 13% af alle virksomheder, der har individuelle uddannelsesplaner for medarbejderne.

Uddannelsesplanerne strækker sig typisk 6-12 måneder frem i tiden; dog er tids-horisonten i ledernes uddannelsesplaner typisk længere end 12 måneder.

Den systematiske kortlægning og strategiske uddannelsesplanlægning findes således kun på et lille mindretal af virksomhederne.

Motivation til VEU

På det overordnede niveau viser både uddannelsesbillederne og tidligere analyser, at det generelt er hensynet til virksomhedens konkurrenceevne, der er den dominerende motiverende faktor for en betydelig del af virksomhedernes VEU.

Hermed er det ikke alle virksomheder, der er lige motiverede for at bruge VEU. Et skærpet ydre pres øger virksomhedernes motivation for VEU, da virksomheder i den situation har øget opmærksomhed på, at medarbejdernes kompetencer er vigtige for deres fortsatte konkurrenceevne, og at brugen af VEU er et relevant redskab for at sikre, at medarbejdernes kompetencer løbende udvikles. Der findes på den anden side også virksomheder, der fungerer i mere beskyttede lommer af økonomien, og som er mindre motiverede for VEU.

Men motivation og brug af VEU kan også knyttes sammen med virksomhedernes fleksibilitets- og personaleanvendelsesstrategier, hvorfor virksomhedernes valg på disse områder i forskellig grad kan medvirke til at øge motivationen for VEU.

Motivationen for den konkrete VEU-indsats er ofte både kvalificerings- og personalepolitiske formål på virksomhederne. Hovedparten af virksomhederne peger dog på, at det er behovet for at kvalificere medarbejderne, der er den dominerende motiverende faktor. I uddannelsesbillederne er der i flere eksempler refereret til virksomhedernes personale- eller uddannelsespolitik, hvor det eksplicit er formuleret, at VEU skal understøtte virksomhedens strategiske udvikling. Samtidig er der også mange virksomheder, der formulerer, at VEU skal tage udgangspunkt i medarbejdernes interesser og ønsker. Der er i uddannelsesbillederne også eksempler både på virksomheder, der stort set ser bort fra kvalificeringsformålet, og virksomheder der ser bort fra det personalepolitiske formål.

Motivationen er ikke lige udtalt for alle medarbejdergrupper, og der vil nærmest altid foregå en prioritering af virksomhedens indsats, ofte med den effekt at de medarbejdere, der har den korteste formelle uddannelse bag sig, også deltager mindst i VEU.

Årsager til medarbejdernes deltagelse i VEU

Der er en betydelig bredde i de årsager, som virksomhederne angiver til, at deres medarbejdere deltager i VEU. Særligt uddannelsesbillederne viser, at der er virksomheder, der har en relativt jævn og kontinuerlig brug af VEU baseret på langsigtede overvejelser om brugen af VEU som et middel til at sikre virksomhedens langsigtede konkurrenceevne, og at den konkrete anledning til VEU på disse virksomheder ofte er at sikre medarbejdernes løbende udvikling. Samtidig viser ud-

dannelsesbillederne også, at der findes en gruppe af virksomheder, hvor VEU-indsatsen i højere grad skyldes mere eller mindre markante enkeltstående begivenheder, lige fra en omfattende reorganisering til introduktionen af en ny type materiale, som det forudsætter en relativt lille VEU-indsats for at kunne behandle.

Motivationen for VEU knyttet til det kvalificeringspolitiske hensyn kan således nuanceres på flere måder. Den hyppigst angivne årsag blandt virksomhederne, når de skal angive bare ét hovedformål med den igangsatte VEU i Virksomhedssurvey 04, er *"vedligeholdelse af medarbejdernes kvalifikationer"*.

Det er således et helt generelt behov for løbende at sikre, at medarbejderne har de fornødne kvalifikationer, der er motivet til hovedparten af den igangsatte VEU. Det er mellem en tredjedel og halvdelen af virksomhederne, der peger på dette hovedformål for tre af de fire VEU-typer.

Generelt viser Virksomhedssurvey 04, at det næsten er de samme typer af hovedårsager, der gør sig gældende for alle fire medarbejdertypers deltagelse i alle fire VEU typer. Der er dog undtagelser. Når det gælder deltagelse i almene offentlige kurser, svarer virksomhederne, at hovedårsagen til deltagelse for de faglærte er *"ønsker fra medarbejderne"*, mens det for lederne er at *"kvalificere medarbejderne til at indgå i nye arbejdsopgaver"*.

Det personalepolitiske formål spiller generelt en mindre rolle, og den konkrete anledning til VEU, *"ønsker fra medarbejderne"*, spiller særligt en rolle for medarbejdernes deltagelse i de erhvervsrettede offentlige kurser. Det er særligt for medarbejderne med videregående uddannelse, at *"ønsker fra medarbejderne"* udgør en hovedårsag i relation til de erhvervsrettede offentlige kurser.

Virksomhedssurvey 04 viser videre, at de personalepolitiske formål med VEU deltagelsen spiller en større rolle i virksomheder med personaleafdeling end i andre virksomheder.

Overenskomster

Der er fokuseret eksplicit på, hvilken rolle overenskomsterne har for virksomhedernes motivation for VEU. Der er tidligere analyser, der viser, at langt hovedparten af lønmodtagerne har ret til uddannelse i de overenskomster, de er dækket af, og at en betydelig del af virksomhederne (ca. halvdelen) mener, at overenskomsterne har betydning for anvendelsen af efteruddannelse på virksomhederne.

På trods af dette viser Virksomhedssurvey 04, at det er meget begrænset, hvor meget VEU der sættes i gang, hvor hovedformålet er *"at udnytte overenskomsternes aftaler om efteruddannelse"*. Også tidligere analyser viser, at det er få medarbejdere, der svarer, at de har brugt deres overenskomstmæssige ret til VEU.

Uddannelsesbillederne og de tidligere analyser viser, at overenskomsterne primært har en funktion i relation til at sætte VEU på dagsordenen på virksomhederne, da der ikke er meget VEU, der gennemføres for at fylde rammerne i overenskomsten ud.

Barrierer for VEU

Barrierer for VEU kan både betragtes som strukturelt prægede forhold, der begrænser, i hvilken grad virksomhederne tænker VEU ind i deres respons på de udfordringer, de står overfor (virksomhedernes strategiske valg), og barrierer for VEU kan også betragtes som de forhold, der er årsagen til, at konkrete VEU-aktiviteter ikke gennemføres.

Tidligere analyser viser, at spørgsmålet om, i hvilken grad VEU integreres i virksomhedernes strategiske valg, bl.a. bestemmes af forhold som: virksomhedens forretningssituation, dens produkt og servicestrategi, dens personalepraksis, de lokale omgivelser f.eks. udbud af uddannelse og arbejdskraft og virksomhedens læringspraksis.

Udækkede VEU-behov

Både i tidligere analyser og i Virksomhedssurvey 04 er der virksomheder, der har udækkede VEU-behov, hvilket er en indikator for, at de oplever barrierer for VEU.

I Virksomhedssurvey 04 er det 31% af virksomhederne, der har udækkede VEU-behov. De virksomheder, der oplever udækkede VEU-behov, oplever dem typisk for alle medarbejdergrupper, og for over halvdelen af de beskæftigede i hver medarbejdergruppe.

Der er flere af de større virksomheder, de offentlige virksomheder og blandt de udsatte virksomheder med udækkede VEU-behov.

Årsager til udækkede behov

I analysen af årsagerne til de udækkede VEU-behov viser gennemgangen af de tidligere analyser, at der er forskel på, hvilke typer af forhold der sættes på dagsorden af de enkelte kvantitative analyser. Årsagen til dette er bl.a. variation mht. svarkategorier i de enkelte analyser. De forskellige svarkategorier sætter forskellige dagsordener, f.eks. om motivationsspørgsmålet alene er et spørgsmål om motivation hos medarbejderne eller om også motivation hos ledelsen skal belyses.

Generelt er det tid og økonomi, der fremhæves som centrale årsager til udækkede VEU-behov i de tidligere analyser.

I virksomhedssurvey 04 er hovedårsagen til de udækkede VEU-behov manglende tid. For de ufaglærte og øvrige medarbejdere er det henholdsvis 36 og 48% af virksomhederne, der anfører, at *"virksomheden kan vanskeligt undvære medarbejderne i forbindelsen med kurser"*.

Det er særligt virksomheder uden personaleafdeling og virksomheder, der ikke systematisk afdækker medarbejdernes behov for VEU, der oplever tid som en barriere.

Virksomhedssurvey 2004 beskriver dels, om virksomhederne undlader at bruge VEU, fordi *"investeringen ikke betaler sig"*, dels om de undlader at bruge VEU,

fordi medarbejderne er *"ansat så kort tid, at det ikke kan betale sig at investere i dem"*.

Analysen viser, at der ikke er forskel på de ufaglærte og øvrige medarbejdere, hvad angår andelen af virksomheder, der svarer, at der ikke er planlagt VEU, fordi *"investeringen ikke betaler sig"*. Samtidig viser analysen, at virksomhederne for de ufaglærte hyppigere svarer, at der ikke er planlagt VEU, fordi de er *"ansat så kort tid, at det ikke kan betale sig at investere i dem"*, end de gør med de øvrige medarbejdere.

En kort horisont i ansættelsesperspektivet er således særligt en barriere for VEU for de ufaglærte.

Videre viser analysen, at den økonomiske barriere spiller den største rolle hos virksomheder, der er økonomisk pressede og som ikke har professionaliseret deres personalearbejde.

Flere af virksomhederne i uddannelsesbillederne gør sig overvejelser om, hvorvidt der er afkast af deres investering i VEU, men selv på de virksomheder, der har institutionaliseret deres VEU-indsats mest, foregår der ikke en direkte måling af effekten af investeringen. Overvejelserne om, i hvilken grad omkostningerne er for store i forhold til investeringerne, baseres således i alle disse uddannelsesbilleder på mere eller mindre velunderbyggede skøn hos f.eks. den personaleansvarlige. Disse overvejelser om, hvilket estimeret udbytte der er ved en VEU-investering, har i nogle billeder relation til, om der umiddelbart kan rekrutteres medarbejdere, der har de fornødne kvalifikationer eller om virksomheden selv ser sig nødsaget til at foretage investeringen.

Virksomhedernes svar i virksomhedssurvey 04 peger på, at de oplever markante forskelle på henholdsvis de ufaglærtes og de øvrige medarbejders *"motivation for at deltage i VEU"*, og at motivation særligt opleves som en barriere i forhold til de ufaglærte. Den manglende motivation blandt de ufaglærte er mindre i virksomheder, der systematisk afdækker medarbejdernes behov for VEU end i andre virksomheder, hvilket kan tyde på, at en systematisk afdækning, evt. med medarbejderinddragelse, kan øge motivationen for VEU blandt de ansatte.

I uddannelsesbillederne er der eksempler på, at motivationen for VEU blandt medarbejderne er begrænset (særligt i billede 7). I nogle tilfælde (billede 6) har virksomhederne forsøgt at løse de problemer, der lå til grund for den manglende motivation (f.eks. læse- og skrivevanskeligheder eller dårlige erfaringer med uddannelse). I andre tilfælde er det ledelsens vurdering, at motivationen blandt medarbejderne er steget bl.a. på grund af den stigende ledighed i lokalområdet (billede 8).

Virksomhedssurvey 04 peger ikke entydigt på et svar i forhold til **konsekvenser af brugerbetaling**. Nogle tidligere analyser peger på, at brugerbetaling ændrer virksomhedernes efterspørgsel (reduceres og ændrer sammensætning), og andre peger på, at virksomhederne finder deltagergebyret er rimeligt.

Uddannelsesbillederne (der jo er billeder af virksomheder, der bruger VEU) peger generelt på, at brugerbetalingen kun marginalt opfattes som en barriere for VEU blandt virksomhederne – det er overordnet andre forhold, der bestemmer brugen. I den samlede prioritering af om medarbejderne skal deltage i et VEU-forløb er det typisk ikke en kursusris på f.eks. 500-750 kr., der afholder virksomhederne fra at igangsætte VEU, men en samlet betragtning af f.eks. relevans, kvalitet og produktionstab.

Virksomhedssurvey 04 peger på, at **VEU-udbuddet** ikke er en primær årsag til, at der ikke planlægges aktiviteter for medarbejderne.

I flere tidligere analyser har der været rejst kritik af det offentlige VEU-udbud, bl.a. i forhold til målgruppedefinition, gennemførelsesformer og mulighederne for individuel tilpasning til virksomhedernes behov.

Disse kritikpunkter er der arbejdet med i reformer af udbuddet (Nyt AMU), og nogle af de analyser, der er gennemført efter reformerne samt uddannelsesbillederne i denne analyse, peger på, at reformerne i nogen grad har taget højde for flere af de kritikpunkter, der tidligere er fremført. AMU fremstår nu som en relevant VEU-type for en række af de virksomheder, der indgår i uddannelsesbillederne.

Hvorvidt det eksisterende VEU-udbud matcher virksomhedernes behov indholdsmæssigt, gives der få, men ikke entydige, svar på i uddannelsesbillederne.

En central pointe fra billederne er, at de virksomheder, der er mest tilfredse med VEU-udbuddet, peger på, at det kræver en indsats fra dem selv for at sikre, at de får den ydelse, de efterspørger. Deres vurdering er, at det er nødvendigt at gå i tæt dialog med uddannelsesudbydere for at sikre virksomhedens og medarbejdernes krav til kvalitet, indhold og form. Udbydere kan jo ikke levere kundetilpassede produkter, hvis de ikke kender den virksomhed, de skal levere til.

Læringskultur

Forskelle mellem virksomheders motivation for VEU og forskelle internt i den enkelte virksomhed kan ikke kun forklares ud fra strukturelle eller funktionelle begrundelser, men må også forklares ud fra forskelle i læringskultur.

Læringskulturen på virksomhederne understøttes af ledelsen på virksomhederne gennem iværksættelse af forskellige typer af tiltag, f.eks. knyttet til organiseringen og opfølgning på VEU-indsatsen, de formelle rammer for adgang til VEU, organiseringen af arbejdet (og muligheden for læring i arbejdet/praksislæring) eller uddelegering af beslutningskompetence til medarbejderne.

Et samarbejde mellem ansatte og virksomhed, gennem inddragelse af tillidsmænd, lokale uddannelsesudvalg og lignende tiltag kan være fremmende for læringskulturen.

Det kan ikke præcist vurderes, om der er skift i læringskultur i disse år. Der kan peges på institutionelle tiltag, som at uddannelse indgår i overenskomster og lokalaftaler, mere fokus på og information om efter- og videreuddannelsesmulighe-

der, og at praksislæring er et tema, der præger virksomhedsudviklingen mange steder.

Perspektiverende overvejelser

Hvis det brede VEU-begreb tages i anvendelse, hvor al læring uanset graden af formalisering er omfattet, er det et indiskutabelt indtryk, at alle virksomheder er læringsaktive og særdeles bevidste om, at det er virksomhedens ansatte, der er værdikilden til produktion af varer og tjenesteydelser, og dermed at personalets kvalifikationer er det bærende element i virksomhedens produktive virke. Dette er uanset, om det er privat eller offentlig service, vi har i tankerne, eller det er mere traditionelle fremstillingserhverv eller bygge-anlæg. Det er ligeledes klart, at der finder en meget differentieret brug af VEU sted, fra virksomhed til virksomhed og fra medarbejdergruppe til medarbejdergruppe. Anvendelsen af VEU er derudover grundlæggende afhængig af, hvorvidt medarbejderne besidder en grunduddannelse eller ej. Derfor skal en offentlig VEU-politik være i stand til at spille på mange strenge for at kunne være sensitiv over for virksomhedernes og arbejdsmarkedets behov.

Hovedindtrykket fra analysen er dernæst, at der stadig er mange virksomheder, der ikke har institutionaliseret deres VEU-arbejde, og at det er relativt få virksomheder, der afdækker deres behov ud fra strategiske overvejelser og anvender individuelle uddannelsesplaner. På trods heraf er der mange virksomheder, der svarer, at de systematisk afdækker medarbejdernes behov for VEU.

Set i lyset af, at den hyppigst angivne årsag til, at virksomhederne ikke har planlagt VEU for medarbejdere (der har behov) er, at *"virksomheden kan vanskeligt undvære medarbejderne i forbindelse med kurser"*, er det dog afgørende at fokusere på virksomhedsinterne, arbejdsorganisatoriske og kulturelle forhold til en indsats for at øge og kvalificere VEU-brugen.

Samtidig viser analysen, at de forhold, der motiverer virksomhederne for VEU, er mangeartede og ofte spiller sammen i et komplekst samspil. Det er dels et komplekst miks af faktorer, der påvirker virksomhederne til at inddrage VEU i deres overordnede udviklingsstrategi, dels er der typisk flere forskellige forhold, der optræder som udløsende faktorer (introduktion af teknologi mv.) for den konkrete igangsættelse af VEU-aktiviteter.

Hermed er der ikke bare én farbar vej for en offentlig politik, der sigter på at øge virksomhedernes motivation for at øge VEU-indsatsen.

En offentlig VEU-politik bør sigte mod en bred vifte af forhold, hvor der bl.a. er fokus på at stimulere virksomhederne til at indtænke VEU i deres samlede strategi, på virksomhedernes interne parathed til at håndtere deres VEU-behov og på VEU-udbydere, der leverer arbejdsmarkedetsrettede uddannelser af høj kvalitet og med stor virksomhedsrelevans og som har mod til at indgå i forpligtende partnerskabsrelationer med virksomhederne.

Finansieringsmodellerne og de overenskomstsikrede rettigheder, som er nogle af de styringsredskaber, der hyppigst fokuseres på, er således kun nogle af dem, der skal tages i brug.

Ramme til forståelse af motivation og barrierer

Spørgsmålet om motivation og barrierer for virksomhedernes brug af VEU kan betragtes med forskellige typer af optik, og der kan vælges forskellige nedslagspunkter i analyser af disse forhold.

Overvejelserne vedrørende de forhold, der påvirker virksomhedernes brug af VEU, kan således både tage udgangspunkt i relativt overordnede eller strukturelle overvejelser om, hvilken vægt VEU har i virksomhedernes samlede respons på de forhold, omverdenen stiller til dem. Men overvejelserne kan også have et mere snævert ”mikro”-perspektiv, hvor der fokuseres på, hvilke forhold der enten er konkrete anledninger til igangsættelse af VEU eller som er årsager til, at virksomheden oplever udekkeede VEU-behov.

Meget af det udredningsarbejde, der foregår vedrørende motivation og barrierer for VEU i virksomhederne, tager udgangspunkt i human kapital-teoriens generelle betragtninger om, at virksomhederne investerer i (bestemte typer af) efteruddannelse for på den måde at øge virksomhedens produktivitet på længere sigt².

Virksomhedernes beslutning om at foretage investeringen, tager i denne forståelsesramme udgangspunkt i en analyse af bl.a. det marked, de agerer på, den konkurrencesituation de befinder sig i og virksomhedens omgivelser (f.eks. det lokale arbejdsmarked).³

Inden for denne forståelse af VEU kan nogle virksomheder have et mindre ”objektivt” behov for VEU end andre, f.eks. fordi de befinder sig i brancher, der er karakteriseret ved en langsommere teknologisk og organisatorisk udvikling, er mindre konkurrenceudsatte, og hvor behovet for innovationer er mindre for at kunne klare sig. I nogle sammenhænge betegnes disse virksomheder de statiske virksomheder, der befinder sig i ”beskyttede lommer i den danske økonomi”.

Set i det lys er der en række faktorer knyttet til virksomhedernes forretningssituation, der kan virke motiverende eller som barrierer for virksomhedernes brug af

² En god redegørelse for human kapital-teorien og vanskelighederne ved at eftervise den empirisk findes i Sørensen, Morten Roed: *”Efteruddannelse – hvem giver og hvem får?”* SFI 2000 og *”Efteruddannelse, lønninger og human-kapital-teorien”* SFI 2000. Dette gælder i princippet både for private virksomheder og offentlige virksomheder, hvor produktivitetsbegrebet i relation til offentlige virksomheder kan knyttes an til en effektiv leverance af serviceydelser, som opfylder politisk fastsatte målsætninger på en omkostningsbevidst måde.

³ F.eks. overvejelser om de kan blive ved med at producere standardprodukter, skal der lanceres nye produkter, eventuelt på nye markeder.

VEU, fordi de påvirker omfanget af det ”objektive behov” for VEU, der skal dækkes, for at virksomheden kan fastholde eller udbygge sin konkurrenceevne.

Et eksempel herpå et f.eks. Gjerding⁴ der viser, at de virksomheder, der er mest udsat for konkurrence, i højere grad end andre virksomheder fremhæver, at arbejdets indhold ændrer sig, og at der er stigende behov for, at medarbejderne har flere faglige og personlige kvalifikationer – disse virksomheder satser mere på de menneskelige ressourcer. *”Mere end en tredjedel [af de virksomheder, der har oplevet, at konkurrencen skærpes] angiver, at det er af ”afgørende betydning” for virksomhedens konkurrenceevne, at medarbejderne løbende udvikler deres færdigheder.”*⁵ Blandt de virksomheder, der ikke har oplevet en skærpet konkurrence, er det kun ca. 12%.

Teoretisk kan der således tilnærmelsesvis beskrives et ”objektivt” behov for VEU på en given virksomhed ud fra den ”forretningssituation”, virksomheden står i, og barriererne for VEU kan så efterfølgende relateres til, i hvilken grad dette behov honoreres.

På trods af, at virksomhederne teoretisk set skulle kunne beskrive deres behov for VEU, vil der stadig fremstå et dilemma for virksomhederne i forhold til, om de skal foretage investeringen; er det en økonomisk rentabel investering? I denne sammenhæng peger Mailand⁶ på, at det kan være en barriere for VEU-indsatsen, at virksomhederne kan være i tvivl om, hvorvidt investeringen giver det rette afkast. Mulighederne for at gennemskue, eller måle, i hvilken grad investeringerne giver et tilfredsstillende afkast, kan således være et forhold, der kan påvirke virksomhedernes brug af VEU.

Der er samtidig flere analyser,⁷ der peger på, at virksomheder, der befinder sig i samme markedssituation, kan vælge forskellige strategier, og at der hermed foretages et valg mellem forskellige alternative måder at håndtere en given udfordring på. I nogle analyser skelnes der mellem f.eks. en teknificerings- eller en kvalificeringsstrategi, men også andre typer af svar findes – og bruges ofte i kombination.

Når virksomheder og institutioner forholder sig til VEU, så sker det ofte som reaktion på et sæt af udfordringer, som ledelsen skal forholde sig aktivt til. Det kan være udfordringer, der udspringer af intensiveret international konkurrence, af politisk betingede besparelseskrav, nye kunde- eller klientgrupper eller andet.

Det centrale i forhold til VEU er, at ledelsen i virksomheden/institutionen principielt står overfor et strategisk valg mellem forskellige strategier og mellem anvendelsen af forskellige virkemidler. VEU er et blandt mange mulige valg, en ledelse kan tage.

⁴ Gjerding (red.) *”Den fleksible virksomhed”*, 1997.

⁵ Gjerding (red.) 1997, side 69.

⁶ Mailand 1999.

⁷ Et eksempel er Sommer og Houman Sørensen (1997)

En virksomhed kan f.eks. vælge at outsource en del af produktionen og dermed flytte arbejdsfunktioner og job ud af virksomheden. Virksomheden vil i denne sammenhæng ikke være motiveret til at satse på VEU for den gruppe af ansatte, der normalt vil skulle varetage de funktioner, der outsources. Virksomheden kan imidlertid være motiverede for brug af VEU til ansatte, som skal samarbejde med de leverandører, som står for det outsourcete arbejde.

En virksomhed kan, som et andet eksempel, vælge en teknificeringsstrategi, hvor nogle ansattes jobfunktioner substitueres med teknologi, andre dequalificeres og atter andre opkvalificeres. Virksomhedens motivation for VEU vil her primært være rettet mod gruppen, der skal opkvalificeres. Virksomheden kan eventuelt være motiveret for VEU i relation til de frisasatte, da det kan lette afgang fra virksomheden, det kan være en del af en lokalaftale, eller det kan være en del af en personalepolitisk strategi.

Andre virksomheder kan modsat vælge massivt at satse på en meget bevidst opkvalificering af store grupper af ansatte, f.eks. fordi nye kvalitetskrav tilsiger, at det er nødvendigt set i forhold til kundernes forventninger og konkurrenternes udbud. I denne situation vil en teknologisk substitution ikke være relevant.

Men selv virksomheder, der strategisk vælger en kvalificeringsstrategi, kan have forskellige overvejelser i forhold til brugen af VEU. En kvalificeringsstrategi betyder ikke nødvendigvis en massiv brug af VEU. Medarbejderne kan opkvalificeres gennem brug af VEU, men der kan også rekrutteres nye medarbejdere, der har de kvalifikationer, der er behov for, hvorved et eventuelt VEU-behov ikke manifesterer sig på den virksomhed, der rekrutter, men f.eks. på de virksomheder der rekrutteres fra eller blandt de ledige.⁸

Pointen er, at der selv i de samme objektive konkurrencesituationer, kan være mere end en vej til forretningsmæssig succes, og det er virksomhedens overordnede strategiske valg af virkemidler, herunder VEU, der sætter betingelserne for såvel motiv/årsag til en VEU-indsats som barriere for en VEU-indsats.

Disse forhold betyder, at diskussionen af motivation og barrierer for VEU kan udfoldes, således at motivation og barrierer også ses i relation til virksomhedernes forskellige ledelsesmæssige valg, og den heraf afledte forskellige brug af VEU. En diskussion af motivation og barrierer for VEU kan således også udfoldes til en diskussion af, i hvilken grad der findes incitamenter til, at ledelsen vælger en kvalificeringsstrategi frem for andre strategier.

At virksomhedernes forskellige valg af strategi giver forskellig motivation for VEU kan illustreres med resultaterne fra f.eks. Nielsen (2004),⁹ hvor det slås fast, at virksomheder som har udviklet deres organisation med bl.a. uddelegering af ansvar og selvstyrende grupper, udviklet deres personale- og uddannelsespolitikker med bl.a. uddannelsesplanlægning samt styrket deres eksterne relationer til

⁸ Et eksempel på at en del af VEU-behovet på denne måde flyttes, ses i uddannelsesbillederne 6 og 8.

⁹ Nielsen, Peter: "Personale i vidensøkonomien" AUC, 2004.

bl.a. kunder og underleverandører, har signifikant større chance end andre virksomheder for at benytte efteruddannelse for mere end 50% af medarbejderne i samtlige personalegrupper.

Samtidig er der flere analyser, der viser, at innovative virksomheder er langt mere aktive for at sikre, at medarbejderne har de nødvendige kompetencer og kvalifikationer end ikke innovative virksomheder. Voxted¹⁰ peger på, at 75% af de innovative virksomheder bruger (i høj eller nogen grad) efteruddannelse til at sikre, at de personalemæssige ressourcer stemmer overens med virksomhedens behov, mens kun 38% af de ikke-innovative virksomheder benytter efteruddannelse.

Flere analyser peger på, at virksomhedernes konkrete brug af VEU kan kobles til et bredere anvendelsesperspektiv end produktivitet alene. Dylander¹¹ opdeler virksomhedernes brug af VEU i et kvalificeringsformål og et personalepolitisk formål. Her er kvalificeringsformålet ret direkte relateret til ønsket om øget produktivitet, mens det personalepolitiske formål mere indirekte kan knyttes til ønsket om øget produktivitet. Motivationen for brugen af VEU bliver i denne sammenhæng beskrevet i forhold til fire tematikker:

- Motivation for VEU ud fra et fokus på produktivitet og udnyttelse af udviklingsmuligheder ved at kvalificere af medarbejderne til varetagelse af de nuværende, de planlagte og eventuelt kommende arbejdsopgaver.
- Motivation for VEU ud fra personalepolitiske overvejelser, hvor VEU bl.a. skal forberede medarbejderne på organisatoriske forandringer og sikre aktivt medspil ved disse.
- Motivation for VEU for at støtte udviklingen af virksomhedskulturen forstået som fælles holdninger til virksomhedens aktiviteter og produkter.
- Motivationen for VEU er, at virksomheden skal være attraktiv, så der kan tiltrækkes nye medarbejdere (hvor virksomheden tilbyder en investering, som medarbejderen evt. selv "burde" være med til at finansiere, ud fra human kapital-teoriens overvejelser om hvilke typer af VEU-investering virksomhederne bør gøre).

Andre analyser¹² nuancerer beskrivelserne af virksomhedernes motivationen for VEU ved at fokusere mere eksplicit på de fleksibilitetsstrategier og personalepolitikker, virksomhederne vælger og de deraf afledte motivationer for VEU. I disse analyser introduceres det (udover de ovenfor nævnte) f.eks., at motivationen for brugen af VEU kan være at fastholde medarbejdere i perioder med nedsat produktion eller at bruge VEU i en proces, hvor virksomheden afvikler en del af medarbejderstaben.

¹⁰ Voxted, 1999.

¹¹ Dylander 1986.

¹² Se bl.a. Houman Sørensen i Jørgensen H. (red.) Voksenuddannelsens kvalificering, CARMA 2000.

Lassen¹³ har udarbejdet en typologi af brugervirksomhederne i forhold til de behov, de søger at få dækket gennem AMU-uddannelsen. Typologien opdeler virksomhederne i fem grupper efter det formål, de har med deres anvendelse af AMU, hvor der nuanceres inden for de overordnede temaer omkring brugen af VEU til kvalificeringsformål eller personalepolitiske formål. De fem segmenter i typologien udgøres af virksomheder, der bruger AMU for at:

- sikre at medarbejderne kan fleks mellem forskellige opgaver
- opbygge specialfunktioner (i arbejdsgrupper)
- opbygge en kernearbejdsstyrke af fleksible medarbejdere
- udføre en bredde kvalificering af få
- udføre en sortering af ansatte.

Denne og andre kvalitative analyser viser, at den konkrete brug af forskellige former for VEU kan have en meget bred vifte af formål på virksomhederne, og at der under hvert lag af forklaringer kan findes flere nuancer, som afspejler virksomhedernes strategier og konkrete praksis.

Mange tidligere arbejder inden for området viser, at virksomhederne ofte har forskellige personale- og uddannelsespolitiske strategier over for forskellige personalegrupper.¹⁴

Disse strategier bliver ofte inddraget som en del af forklaringen på, at virksomhederne i praksis ofte ikke giver den samme adgang til VEU for alle medarbejdergrupper. Hermed kommer virksomhedernes *prioritering* af forskellige medarbejdergruppers adgang til VEU til at spille en betydelig rolle i en beskrivelse af motivation og barrierer for VEU på virksomhederne. I praksis kan prioriteringen af VEU for en medarbejdergruppe være en barriere for VEU for en anden medarbejdergruppe.

Barrierer og motivation for efteruddannelse handler dog bestemt ikke kun om strukturelle og institutionelle rammer, økonomi, udbud og information. Det er også relevant at inddrage virksomhedernes læringskultur eller deres syn på efteruddannelse. Læringskulturen er her en samlet overskrift for de aktiviteter, der sker på virksomhederne, som fokuserer på en løbende udvikling af virksomhederne og medarbejderne og som animerer til og støtter VEU, bredt forstået.

En indsats for at udvikle en virksomhedskultur, med klare signaler fra ledelsen om at den bakker op, kan på mange måder understøtte brugen af VEU på virksomhederne og være med til at øge motivationen og reducere barriererne.

Læringskulturen kan være baseret på en organisering og tilrettelæggelsen af arbejdsopgaverne, der giver medarbejderne mulighed for at lære. Virksomheder kan f.eks. tilrettelægge arbejdet i produktionsgrupper og satse på at tilrettelægge

¹³ Lassen et al (2003)

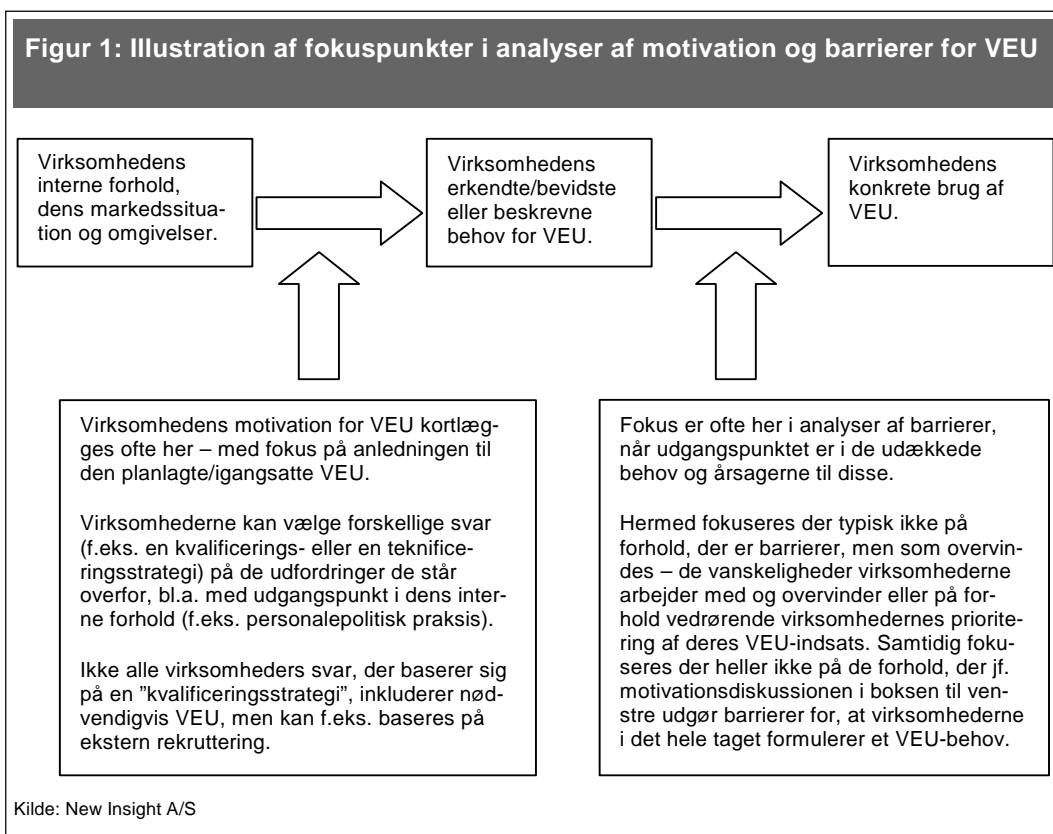
¹⁴ I dansk sammenhæng f.eks. Jørgensen H. m.fl. "Personale, planlægning og politik" Ålborg 1990, senere flere andre.

arbejdsopgaverne, så de indeholder et vist læringspotentiale i form af kompleksitet i opgaverne og egenkontrol over arbejdet. Der kan ske en uddelegering af kompetence til medarbejderne, så de i højere grad selv kan tage hånd om egen læring.

Nedslagspunkter i belysning af motivation og barrierer

Der er siden starten af 1990'erne gennemført en række kvantitativt baserede analyser af motivation og barrierer for VEU på danske virksomheder. Typisk indgår belysningen af motivation og barrierer for VEU kun som et del element i disse analyser, hvor fokus ofte er enten på personalepolitiske strategier, innovation i virksomhederne eller på omfanget af brugen og brugen af forskellige typer af VEU eller på kendskabet til uddannelsesudbydere.

De nedslagspunkter i opgørelsen af virksomhedernes motivation og barrierer for VEU, der er inddraget i de tidligere *kvantitative* analyser, er primært anledningen til gennemført VEU og årsag til udækkede behov for VEU¹⁵, mens kun få kvanti-



¹⁵ F.eks. Anker, Niels og Andersen, Dines: "Efteruddannelse" SFI 1991, IFKA: "Det danske kursusmarked" 2005, Teknologisk Institut: "Privat efteruddannelse" Hovedrapport samt delanalyse 1 og 2, 1994. Danmarks Evalueringsinstitut: "Efteruddannelse. Praksis i offentlige og private virksomheder" Danmarks Evalueringsinstitut, 2004. NIRAS konsulenterne: "Undersøgelse af efteruddannelsespraksis i private og offentlige servicevirksomheder" 2003

tative analyser inddrager virksomhedernes strategiske overvejelser om personale-anvendelse, fleksibilitetsstrategier mv..¹⁶

Det er også disse to nedslagspunkter, der er styrende for belysningen af motivation og barrierer for VEU i Virksomhedssurvey 04. Nedslagspunkterne er illustreret i ovenstående oversigt, og er relevante at have i baghovedet i en mere overordnet diskussion af motivation og barrierer for VEU.

¹⁶ Hovedsageligt projekter med relation til DISKO-projektet, f.eks. Gjerding, A. N. (red.): "Den fleksible virksomhed. Omstillingspres og fornyelse i dansk erhvervsliv" Erhvervsudviklingsrådet 1997, Nielsen, Peter: "*Personale i vidensøkonomien*" AUC, 2004.

1. Virksomhedernes planlægning og organisering af VEU

Sigtet med kapitel 1 er at belyse, i hvilket omfang de virksomheder, der anvender VEU, gør det på basis af en *uddannelsesplanlægning*, og hvordan VEU-indsatsen er *organisatorisk forankret*. Indgår begge disse aspekter, så kunne man også formulere spørgsmålet som:

- I hvilket omfang er tale om en *professionalisering* af VEU-arbejdet i virksomhederne?

I det følgende vil indikatorer herpå – som de kan udlæses af Virksomhedssurvey 04 blive opregnet og analyseret. Men der er også mange virksomheder, som gør aktivt brug af VEU, men ikke opfylder ét eller flere af de kriterier, der kan inddrages som led i en definition af professionalisering.

- Bør disse virksomheder så anses for – og betegnes som – *uprofessionelle*?

Det ville være en normativ farvning, som kan være noget uheldig.

Mange virksomheder kan have en mere uformel uddannelsesplanlægning, en praksis for brugen af VEU, der hverken er nedskrevet eller hviler på eksplicite begrundelser – ”Det gør vi bare” – ”Det kan vi da ikke undvære, hvis vi skal drive firmaet ordentligt”.

Endnu flere virksomheder har ikke udskilt VEU-indsatsen til at blive varetaget af en bestemt person eller en særlig personale- og uddannelsesafdeling i virksomhedens organisation. Udbredelsen heraf har naturligvis en sammenhæng med virksomhedens størrelse – og konsekvensen af at stille eksistensen af en selvstændig organisatorisk forankring som betingelse for professionalisering af VEU-indsatsen ville derfor blive, at de mindre virksomheder på forhånd ville blive ”bortdømt” som ”uprofessionelle”.

Det vil derfor i afsnit 1.2 blive diskuteret, hvilke former for *mere uformel uddannelsesplanlægning* og *ikke-selvstændiggjort organisering* og tilrettelæggelse af en virksomheds VEU-praksis, som alligevel vil kunne betragtes som rationel og velbegrunderet.

1.1 Udbredelsen af professionel uddannelsesplanlægning og organisering af virksomhedernes VEU-indsats

I Virksomhedssurvey 04¹⁷ er det kun 1/5 af virksomhederne, der kan svare ja til spørgsmålet om, hvorvidt de har en personale- eller uddannelsesafdeling, der medvirker i forbindelse med planlægning af efteruddannelse af medarbejdere.¹⁸

I bilagsbind 1 til "Rapport fra udvalget om voksen- og efteruddannelse" fra juli 1994 angives det tilsvarende tal til 34 % (DTI's bidrag), men forskelle i population og spørgsmålsformulering gør en sammenligning problematisk. Andre nyere danske undersøgelser¹⁹ har ikke stillet spørgsmål, der gør en sammenligning meningsfuld.

I forhold til gennemsnittet på 20 % af alle virksomheder, som i denne undersøgelse angiver at have en personale- eller uddannelsesafdeling, er der store forskelle på, om virksomheden tilhører den offentlige sektor (44 %) eller den private sektor, hvor tallet er 15 %. Gennemgående er der markante forskelle i mønstrene i besvarelser fra hhv. den private og den offentlige sektor, som kan studeres nærmere i bilag 2b.

Men flere end de 20 % af virksomhederne, der har en personale- eller uddannelsesafdeling, nemlig lidt over halvdelen, 55 % af virksomhederne, angav, at de foretager systematiske afdækninger af behovet for VEU.

Tabel 1.1: Afdækkes VEU-behov systematisk Procent	
Foretager arbejdspladsen systematiske vurderinger af medarbejderes behov for efter- og videreuddannelse ?	
Ja	17
Ja, i et vist omfang	38
Nej	45
Kilde: Virksomhedssurvey 04 spørgsmål 14 N=2.021	

Eftersom det kun er 20 % af virksomhederne, der har en personale- eller uddannelsesafdeling, så må der altså være ca. 35 % af virksomhederne, der – i hvert fald "i et vist omfang" – uden brug af en sådan institutionalisering engagerer sig i VEU-planlægning.

Omvendt er det, at en virksomhed har en personale- eller uddannelsesafdeling derfor ikke ensbetydende med, at denne medvirker i planlægning af efteruddan-

¹⁷ Flere temaer, som New Insight og CARMA fandt relevante at inddrage i spørgeskemaet, er ikke medtaget i det skema, der er grundlag for Virksomhedssurvey 04. Det er bl.a. tematikker, New Insight og CARMA finder relevante, da de kan bidrage til at forklare forskelle i virksomhedernes brug af VEU eller forskellige opfattelser af barrierer for brugen af VEU, men det er også tematikker, der forholdsvis eksplicit er efterspurgt i udbudsmaterialet. Der er ingen spørgsmål, der belyser virksomhedernes personalestrategier eller fleksibilitetsformer, og der er ingen spørgsmål, der belyser virksomhedernes rekrutteringssituation.

¹⁸ Tabeller, der ikke er gengivet i selve teksten, kan findes i bilagene: Bilag 2a omfatter disaggregeringer på virksomhedsstørrelser, bilag 2b på offentlig/privat sektor og bilag 2c på truede/ikke-truede brancher. Bilag 3 indeholder forskellige krydstabuleringer.

¹⁹ Anker, Niels og Andersen, Dines: "Efteruddannelse" SFI 1991 og IFKA: "Det danske kursusmarked", 2005

nelse af medarbejderne. I denne henseende er der meget store variationer mellem virksomheder inden for forskellige størrelseskategorier.

Tabel 1.2: Institutionalisering af VEU arbejdet <i>Procent</i>				
Antal ansatte	1-9	10-49	50-199	over 199
Har arbejdspladsen en personale- eller uddannelsesafdeling, der medvirker i forbindelse med planlægning af efteruddannelse af medarbejdere ?	N=377	N=647	N=684	N=276
Ja	10	32	51	86
Nej	90	68	49	14
Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 13/10				

Det er altså kun blandt de allermindste virksomheder – som der til gengæld er mange af - at andelen med en personale- eller uddannelsesafdeling, der også tager sig af uddannelsesplanlægning, er meget lav; hovedopgaven for dem er formentlig generel løn- og personaleadministration, måske varetaget af blot en enkelt kontor-ansat.

Men allerede blandt de virksomheder, der havde mellem 10 og 49 ansatte, er det 1/3, der har en personale- eller uddannelsesafdeling, som medvirker i medarbejder-uddannelsesplanlægning. I de mellemstore med 50 til 199 ansatte er det godt halvdelen, der har en personale- eller uddannelsesafdeling – og i de største virksomheder med 200 eller flere ansatte er det et klart mindretal, kun 1/6, der *ikke* har en sådan funktion. Det følger heraf, at langt overvejende flertal af lønmodtagerne må være beskæftiget i virksomheder, der har en personale- eller uddannelsesafdeling.

Men igen må det påpeges, at der godt kan foregå systematiske vurderinger af medarbejdernes behov for efteruddannelse uden at dette er institutionaliseret.

Tabel 1.3: Afdækkes VEU-behov systematisk <i>Procent</i>				
Antal ansatte	1-9	10-49	50-199	over 199
Foretager arbejdspladsen systematiske vurderinger af medarbejderes behov for efter- og videreuddannelse ?	N=381	N=651	N=685	N=276
Ja	12	23	38	52
Ja, i et vist omfang	35	43	48	33
Nej	53	34	15	15
Kilde: Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 14/10				

I 47 % af de mindste virksomheder, dem med under 10 ansatte, foregår der således behovsvurderinger, selv om kun 10 % af disse virksomheder har en særskilt personale- eller uddannelsesafdeling, der, som nævnt ovenfor, ikke nødvendigvis har med uddannelsesplanlægning at gøre. I mindst 37 % af de mindste virksomheder foretages vurderingen af efteruddannelsesbehov således integreret med andre arbejdsopgaver.

Hvilke metoder anvender virksomhederne så til at afdække VEU-behovene²⁰?

Her har virksomhederne haft mulighed for at angive tre metoder ud af seks beskrevne alternativer plus en ”andet”-svarmulighed. Hvilke metoder, der nævnes, varierer i forhold til hvilken medarbejdergruppe, der er tale om.

1.4: Metoder til systematisk vurdering af medarbejdernes behov for efter- og videreuddannelse Procent							
Medarbejdergrupper	Udledes fra virksomhedens strategiplaner	Ønsker og forslag fra mellemledere	Individuelle uddannelsesplaner	Medarbejdersamtaler	Inddragelse af de ansattes egne uddannelsesønsker	Høring af uddannelses/samarbejdsudvalg eller tillidsrep.	Andre metoder
Ufaglærte ¹	16	9	14	39	31	3	4
Faglærte ²	22	15	24	53	46	5	6
Videregående udd. ³	16	9	19	35	26	2	2
Ledere ⁴	23	9	19	35	29	4	7

Kilde: Virksomhedssurvey 04 spørgsmål 15. Kun de virksomheder der har den pågældende medarbejderkategori ansat. Hver virksomhed kan angive tre metoder. Kun virksomheder, der har svaret 'Ja' eller 'Ja, i et vist omfang' på spg. 14 er medtaget.
1: N=1.380 2: N=1.477 3: N=1.390 4: N=1.518

Det er bemærkelsesværdigt, at faglærte er den medarbejdergruppe, der anlægges flest behovsvurderinger på i forhold til alle de seks svarmuligheder. I langt højere grad end de ufaglærte - og i noget mindre omfang end i forhold til de med videregående uddannelse og ledere - synes de faglærte således at være en gruppe, der sættes mest fokus på i uddannelsesplanlægningen.

I det følgende vil opmærksomheden i første omgang blive rettet mod de virksomheder, der angiver ”Udledes fra virksomhedens strategiplaner” som en af de metoder, der tages i anvendelse.

Denne gruppe af virksomheder kvalificerer sig nemlig til at blive regnet for nogle af de mere professionelle i henseende til uddannelsesplanlægning, fordi den tilrettelægges med sigte på at kunne implementere en overordnet udviklingsstrategi for virksomheden.

En sådan strategi er det en ledelsesopgave at udforme – og derfor vil dette udgangspunkt for en virksomheds uddannelsesplanlægning blive betegnet som en ”Top-Down-Model” – hvilket naturligvis ikke udelukker, at de informationer den bygger på og de hensyn, der prioriteres sagtens kan komme ”nedefra” i virksomhedens organisation – eller ”udefra”.

Det afgørende kriterium for at tale om en ”Top-Down-Model” er, at den sigter på at udforme en plan, der har virksomhedens overordnede udviklingsmål som ledestjerne. Hvor udbredt denne model er blandt de 55 % af virksomhederne, der

²⁰ Opmærksomheden henledes på, at der i det følgende ofte refereres til dele af den samlede population, f.eks. andelen af de virksomheder der afdækker medarbejdernes VEU-behov systematisk, der bruger forskellige redskaber.

overhovedet foretager en systematisk vurdering af medarbejdernes efteruddannelsesbehov *kan* være kan tolkes på basis af følgende tabel.

Tabel 1.5: Metoder til systematisk vurdering af medarbejdernes behov for efter- og videreuddannelse Procent				
	Fremtidige uddannelsesbehov udledes fra virksomhedens strategiplaner			
Antal ansatte	1-9	10-49	50-199	over 199
Medarbejdergrupper				
Ufaglærte ¹	10	19	24	29
Faglærte ²	13	32	36	30
Videregående uddannelse ³	7	24	34	40
Ledere ⁴	13	30	40	43

Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 15b/10. Kun de virksomheder der har den pågældende medarbejderkategori ansat. Hver virksomhed kan angive 3 metoder. Kun virksomheder, der har svaret 'Ja' eller 'Ja, i et vist omfang' på spg. 14 er medtaget.
1: N_(1-9)=160 N_(10-49)=414 N_(50-199)=563 N_(over 199)=223
2: N_(1-9)=169 N_(10-49)=450 N_(50-199)=591 N_(over 199)=245
3: N_(1-9)=161 N_(10-49)=400 N_(50-199)=564 N_(over 199)=245
4: N_(1-9)=172 N_(10-49)=469 N_(50-199)=605 N_(over 199)=251

Udbredelsen er altså jævnt stigende med virksomhedsstørrelsen for alle medarbejdergrupper – med én undtagelse; i virksomheder med 200 eller flere ansatte er det kun 30 % af de faglærtes uddannelsesbehov, der udledes ud fra strategiplaner mod hhv. 32 og 36 % i de mellemstore virksomheder. Det kunne antyde, at de faglærtes kvalifikationer anvendes på en anderledes måde i de største virksomheder, formentlig sammenhængende med arbejdsdelingens og arbejdsorganisationens udformning.

Gennemgående er det gruppen af ufaglærte, der i mindst grad får vurderet deres efteruddannelsesbehov i relation til en virksomheds strategiplan. En mulig forklaring herpå kunne være, at de ufaglærte betragtes som en randarbejdskraft, der er udsat for numerisk fleksibilitet, dvs. hyres og fyres i takt med virksomhedens samlede beskæftigelsesbehov, mens de øvrige medarbejdergrupper i højere grad søges fastholdt og betragtes som kernearbejdskraft – men altså med forbehold for de største virksomheder. Denne forklaringsmodel vil blive drøftet senere.

Herudover fremgår det af tabel 1.5 at en ”Top-Down-Model” er meget lidt brugt i de mindste virksomheder, kun for mellem 7 % og 13 % af medarbejdergrupperne.

Men for de øvrige ca. 90 % af de mindste virksomheder – og for ca. 60-70 % af alle de øvrige virksomheder – tager planlægningen af medarbejderuddannelse altså et andet udgangspunkt.

Hvilke andre, mindre formaliserede uddannelsesplanlægningsmodeller – og hvilke rationaler der kunne tænkes at ligge bag dem, der så tages i brug, vil blive drøftet nedenfor i afsnit 1.2.

I den følgende del af afsnit 1.1 vil opmærksomheden primært blive rettet mod rationaler i brugen af en "Top-Down-Model". Den findes i flere varianter, hvoraf GAB-metoden og SUM-metoden er nogle af de mere kendte. De baserer sig alle på det grundprincip, at der skal udvikles og fastlægges procedurer for:

- Afdækning af fremtidige kvalifikationskrav, sammenkoblet med virksomhedens strategiske forretningsplan
- Identifikation af hvilke kvalifikationer, der forefindes i virksomhedens aktuelle arbejdsstyrke
- Opgørelse af behov for VEU for at tilpasse arbejdsstyrkens kvalifikationer til de fremtidige kvalifikationsbehov

VEU-indsats er dog ikke den eneste mulige løsning på det kvalifikationsbehov, der måtte fremstå efter gennemførelse også af tredje led i proceduren, opgørelsen af "gabet".

"Gabet" kan også opfyldes uden brug af VEU; virksomheden kan sigte på at føre en personalepolitik, der løser problemet ad anden vej, nemlig gennem en kombination af nyansættelser og afskedigelser. Det vil ofte indebære konflikter med medarbejderrepræsentanter og fagforeninger, især når der er tale om større virksomheder. Men det kan også foregå mere gnidningsfrit, hvis der tale om små virksomheder med store udsving i beskæftigelsen, som f.eks. på bygge-anlægsområdet. I så fald trækker man på, at der kan rekrutteres kvalificerede medarbejdere over arbejdsmarkedet. Det optræder som et af svaralternativerne i nedenstående tabel.

Tabel 1.6: Virksomhedens intentioner for at imødekomme egne behov Procent				
Antal ansatte	1-9	10-49	50-199	over 199
Hvad agter arbejdspladsen at gøre for at styrke kompetencerne for de medarbejdere, som der ikke er planlagt aktiviteter for?	N=92	N=265	N=344	N=128
Kontakte skoler og uddannelsesinstitutioner	11	23	30	45
Kontakte private kursusudbydere	16	22	21	32
Søge vejledning hos brancheorganisation, leverandører mv.	26	20	15	27
Søge vejledning hos arbejdsgiverorganisation eller relevante fagforeninger	11	19	14	31
Nedprioritere behovet	8	5	8	20
Overveje at rekruttere nye medarbejdere med de ønskede kvalifikationer	13	12	10	16
Nedprioritere andre aktiviteter på arbejdspladsen/virksomheden	1	5	12	9
Andet	37	31	40	35
Har ingen ideer	20	12	5	5
Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 10 og 73 N= .				

Det er således mellem 10 % og 16 % af virksomhederne, der anser nyrekruttering som en mulighed for at løse de problemer, der måtte blive en følge af, at der for nogle af medarbejderne ikke er planlagt efteruddannelsesaktiviteter:

Men normalt lades dette alternativ ude af betragtning og afklaring af behovet for uddannelse af egne, allerede ansatte sættes op som hovedformålet for en "Top-Down-Model" for uddannelsesplanlægningen.

Når VEU således anskues som det vigtigste tilpasningsinstrument, så bliver "professionalisme"-indikatorerne, at man har en uddannelsesplanlægning, der inddrager følgende faktorer:

- Specificering af typer af kvalifikationsbehov, indholdsmæssigt og fordelt på de fire hovedkategorier af ansatte
- En relativt lang tidsmæssig planlægningshorisont
- Afdækning af mulige leverandører af således indholdsbestemte efteruddannelser, private eller offentlige
- Samarbejde med leverandører om afklaring af mulige uddannelsesforløb (men muligvis også til afdækning af behov)
- Brug af netværk med beslægtede virksomheder, eventuelt med uddannelsesinstitutioner inddraget også
- Rådgivning fra branche- og/eller arbejdsgiverorganisationer (og fagforbund?)
- Klarhed på relationen pris/kvalitet/relevans
- Tidsmæssig placering af VEU-deltagelse, afstemning med virksomhedens bemandingsbehov

- Håndtering af interne ”Industrial Relations” – forebyggelse af mulige konflikter med tillidsrepræsentanter eller bestemte personalegrupper om fordeling af efteruddannelses-muligheder og –indhold

Høj score på at de fleste af disse indikatorer er blevet inddraget i en virksomheds planlægning, anses i det meste af litteraturen som karakteristika ved ”moderne” personalearbejde. Udbredelsen heraf er ifølge DISCO²¹ f.eks. størst, hvor virksomheder har gennemført *både tekniske og organisatoriske innovationer*.

Men – *kan man slutte omvendt* – at ”moderne” personalearbejde er en nødvendig forudsætning for, at virksomheder kan opvise innovation og omstillingsevne?

Dette spørgsmål leder over til afsnit 1.2.

Men forinden skal der præsenteres et par tabeller, der kan belyse, hvor mange ud af den samlede population af virksomheder, der inddrager hvilke af de ovennævnte emner/indikatorer i deres personalepolitik.

Tabel 1.7: Uddannelsesplanernes tidshorisont Procent					
Medarbejdergrupper	Ingen uddannelsesplaner for denne medarbejdergruppe	0 – 5 måneder frem i tiden	6 - 12 måneder frem i tiden	Længere end 12 måneder frem i tiden	I alt
Ufaglærte ¹	18	16	39	28	100 %
Faglærte ²	7	14	48	30	100 %
Videregående udd. ³	16	2	56	26	100 %
Ledere ⁴	10	6	37	47	100 %

Kilde: Virksomhedssurvey 04 spørgsmål 16. Kun de virksomheder der bruger individuelle uddannelsesplaner (spørgsmål 15) 'ved ikke' er sorteret fra. Den akkumuleret frekvens giver i visse tilfælde over 100% dette skyldes oprunding.
1: N=399 2: N=505 3: N=423 4: N=505

I de knap 10 % af virksomhederne, der udarbejder individuelle udviklingsplaner, er tidsperspektivet relativt langt for alle medarbejdergrupper, dog således at det er under seks måneder for 34 % af de ufaglærte, men kun ca. 20 % for de øvrige grupper.

Tabel 1.8: Områder hvor der er udækkede behov Procent								
Medarbejdergrupper	Almene kvalifikationer	Proceskvalifikationer: samarbejde, personlig udvikling mv.	IT-kvalifikationer	Virksomhedsspecifikke faglige kvalifikationer	Administration	kommunikation	Ledelse	Andet
Ufaglærte ¹	10	31	27	75	5	11	0	8
Faglærte ²	3	33	47	69	20	22	8	6
Videre-gående ³	12	24	50	47	14	36	20	7
Ledere ⁴	1	40	48	33	36	25	57	8

Kilde: Virksomhedssurvey 04 spørgsmål 71, virksomhederne kan angive flere områder for hver medarbejdergruppe. Det er forudsat, at virksomheden har denne medarbejderkategori på virksomheden (spg.12) og at virksomheden har angivet et udek-ket uddannelsesbehov for personale i den pågældende personalekategori (spg.70). 1: N=366 2: N=564 3: N=344 4: N=411

²¹ Gjerding (red.) 1997.

Opgørelsen over ”udækkede behov” kan være åben for flere tolkninger og afspejler givetvis også forskellene på medarbejdergruppernes placering og roller i virksomhedernes organisation.

Indirekte kan man heraf se, at de ufaglærte er den gruppe, der har det største behov for udvidelse af de faglige kvalifikationer, mens de, i forhold til alle de tre andre medarbejdergrupper, har langt lavere behov for IT-kvalifikationer – og hvad angår administration, kommunikation og ledelse ligger de ufaglærte lavt og væsentligt under de faglærte. Det indikerer, at de ufaglærte primært varetager det rent udførende arbejde, mens de faglærte grupper i højere grad også varetager planlæggende og disponerende funktioner.

Det lader sig muligvis belyse gennem en disaggregering af disse gennemsnitlige tal. Det vil ske i sammenhæng med en præsentation af nogle alternativer til ”Top-Down-Modellen”. Sigtet hermed vil være at påvise, at den præcision, rationalitet og målrettethed, som en ”Top-Down-Model” synes at repræsentere – og derfor ofte opfattes som et ”benchmark” på ”good practice” – indebærer en noget en-dimensionel opfattelse af hvad en hensigtsmæssig uddannelsesplanlægning kan tjene af formål.

1.2 Mindre formaliseret, men alligevel rationel, VEU-praksis i virksomhederne

1.2.1 Udbudsmodellen

”Udbudsmodellen” bruges som betegnelse for en uddannelsesplanlægningsmodel, hvor man, svarende til GAB-modellen, starter med at kortlægge virksomhedens fremtidige kvalifikationskrav. Men i stedet for at føre den videre i retning af at få udarbejdet individuelle uddannelsesplaner for den enkelte medarbejder, så udarbejdes der et katalog over, hvilke efteruddannelsesstilbud som virksomheden anser for relevante og som det anbefales medarbejderne at deltage i.

Men valget af hvad man ønsker at deltage i, overlades til den medarbejder selv, eventuelt i en yderligere liberal form, der også tillader valg af efteruddannelsesaktiviteter, der ikke er omfattet af de i kataloget anbefalede.

En ”udbudsmodel” for tilrettelæggelsen af en virksomheds efteruddannelsespolitik har nogle pragmatiske fordele: selvom virksomheden har annonceret, at man tillægger medarbejdernes uddannelsesønsker stor vægt, så vil medarbejderne i praksis i høj grad vælge ud fra formodninger om, hvad firmaet gerne ser. Medarbejderne forventer at deres gevinst herved minimum er at opretholde jobbet og muligvis at kunne få et bedre – mere spændende, bedre lønnet og/eller med karakter af forfremmelse. Men netop kun *muligvis* – og det udgør en vigtig forskel i forhold til en mere stram GAB-model. I denne er deltagelse i et bestemt efteruddannelseskursus tilmålt efter, at det skal stemme med en forandret position i arbejdsorganisationen – som medarbejderen på den måde nærmest vil have fået et ”moralsk krav” på.

Med “*udbudsmodellen*” har ledelsen *ikke* bundet sig til, at gennemført efteruddannelse skal udløse en bestemt gratifikation. Selvom ledelsen ikke på forhånd vil have nøjagtig styr på, hvor mange som det kommende år vil gennemføre hvilke af de anbefalede efteruddannelser, så kan det efterfølgende løbende opgøres, hvad der findes af virksomhedsrelevante kvalifikationer i staben. Det vil formentlig indebære et overskydende potentiale af virksomhedsrelevante kvalifikationer, som giver luft til en fleksibel personalepolitik og til en generelt øget omstillingsevne.

“*Udbudsmodellen*” kan således nok medføre, at virksomheden umiddelbart får noget større udgifter til medarbejderuddannelse - men gevinsten vil ligge i, at den medfører gode “*industrial relations*” og en stærk position i konkurrencen på arbejdsmarkedet. Den liberale holdning til udvikling og uddannelse af medarbejdere vil kunne tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft.

Pointen skulle så være, at denne model nok tæller med blandt dem, der i Virksomhedssurvey 04 inddrager de ansattes egne uddannelsesønsker, men *ikke* tælles med som virksomheder, der anvender andre af de metoder, som indgår i en professionel uddannelsesplanlægning. Spørgsmålet bag tabel 1.9. drejer sig da også om, hvorvidt de ansattes egne uddannelsesønsker anvendes som led i en *systematisk* vurdering af medarbejdernes efteruddannelsesbehov.

Tabel 1.9: Metoder til systematisk vurdering af medarbejdernes behov for efter- og videreuddannelse Procent								
Hvilket af de følgende metoder anvendes?	Inddragelse af de ansattes egne uddannelsesønsker				Høring af uddannelses/ samarbejdsudvalg eller tillidsrep.			
	1-9	10-49	50-199	over 199	1-9	10-49	50-199	over 199
Medarbejdergrupper								
Ufaglærte ¹	19	42	42	47	1	5	13	13
Faglærte ²	37	56	53	47	1	7	16	9
Videregående uddannelse ³	13	38	52	43	0	2	9	4
Ledere ⁴	13	45	52	43	1	7	8	3

Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 15f-g/10. Kun de virksomheder der har den pågældende medarbejderkategori ansat. Hver virksomhed kan angive 3 metoder. Kun virksomheder, der har svaret 'Ja' eller 'Ja, i et vist omfang' på spg. 14 er medtaget.

1: N_(1-9)=160 N_(10-49)=414 N_(50-199)=563 N_(over 199)=223
2: N_(1-9)=169 N_(10-49)=450 N_(50-199)=591 N_(over 199)=245
3: N_(1-9)=161 N_(10-49)=400 N_(50-199)=564 N_(over 199)=245
4: N_(1-9)=172 N_(10-49)=469 N_(50-199)=605 N_(over 199)=251

Spørgsmålsformuleringen tillader således, at også virksomheder, der anvender GAB-modellen kan svare bekræftende, selvom inddragelse af medarbejderønsker her blot vil være et *supplerende* grundlag for planlægningen.

Men i princippet kunne spørgsmålsformuleringen udelukke virksomheder, der anvender en “*udbudsmodel*”, hvor medarbejderønsker er det *centrale* grundlag for planlægningen – og dette kunne være forklaringen bag den lave score i de mindste virksomheder.

Her ud over synes vurderingen af efteruddannelsesbehov i høj grad at være en sag mellem den enkelte lønmodtager og ledelsen; inddragelse af de ansattes valgte repræsentanter har kun meget ringe udbredelse.

1.2.2 Bottom-up-modellen

I nogle virksomhedstyper kan kvalifikationsstrukturen, summen af medarbejdernes kompetencer, betragtes som et vigtigt potentiale, der spiller en afgørende rolle for, inden for hvilke felter virksomheden vil kunne opnå relative konkurrencemæssige fordele og være innovativ. I så fald vil det være en analyse af medarbejdernes kvalifikationer - og hvordan de kan udvikles, ved efteruddannelse og gennem nyrekruttering - som vil udgøre grundlaget for udformning og konkretisering af *virksomhedens forretningsstrategi*. VEU-behovet fastlægges ikke som en afledning af forretningsstrategien, men omvendt – bunden vendes op.

Virksomheden anvender altså indmeldinger fra medarbejderne som rådgivning om kvalifikationsbehov rettet mod fremtidige udviklingsmuligheder – for dem kan medarbejderne have bedre indsigt i end ledelsen. Det giver mening i virksomheder, hvor medarbejdernes kreativitet og indblik i udviklingen af både kundebehov og tekniske muligheder er vigtig. Den kan findes både blandt visse medarbejdere med videregående uddannelse og blandt visse grupper af faglærte. Blandt virksomhedsbillederne synes nr. 9 ”En større tømrer- og snedker-virksomhed” at praktisere elementer af en sådan ”bottom-up”-model.

Herudover kan den tænkes at være udbredt blandt de af de mindste virksomheder, som har meget kundetilrettede service- eller produktionsopgaver.

I givet fald ville det kunne bidrage til at forklare det tilsyneladende paradoksale i, at det er blandt de mindste virksomheder, der er flest, der kan svare nej til spørgsmålet i tabel 1.10.²²

Tabel 1.10: Udækkede behov Procent				
Antal ansatte	1-9	10-49	50-199	over 199
Er det arbejdspladsens vurdering, at der for tiden er medarbejdere på arbejdspladsen, som har behov for efter- og videreuddannelse, uden der konkret er planlagt aktiviteter herfor?	N=344	N=602	N=627	N=251
Ja	26	37	51	47
Nej	65	54	40	44
Ved ikke	9	9	9	9
Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 69/10 N=.				

²² Det kan dog også skyldes, at de større virksomheder simpelthen har flere medarbejdere og derfor større sandsynlighed for, at blot en medarbejder har udækkede behov (se også kapitel 3).

1.2.3 "Individualiseringsmodellen"

I praksis synes der at eksistere en tredje model for virksomhedsstrategier til at opnå en fremtidigt ønskelig kvalifikationsstruktur i medarbejderstaben, men hvor virksomheden i høj grad overlader realiseringen af det til medarbejdernes eget initiativ. Den adskiller sig fra "udbudsmodellen" ved, at det ikke er virksomheden, der udmelder bestemte uddannelsesudbud – og den adskiller sig fra "bottom-up"-modellen ved, at den ikke anvender medarbejderønskerne som grundlag for udarbejdelse af en medarbejderuddannelsesplan.

I stedet forventes det, at lønmodtagerne/individerne selv tager initiativ til og selv finansierer efter- og videreuddannelse (i form af ikke-arbejdstidsdeltagelse) og at dette anses for et "naturligt" krav for forbliven/karriere i virksomheden.

I to af virksomhedsbillederne, nr. 3 "Et kundekontaktcenter i en stor privat servicevirksomhed" og nr. 5 "En stor privat servicevirksomhed" vil man således kunne se eksempler på, hvordan det forventes, at nogle medarbejdergrupper gennemfører HD, akademi-, diplom-uddannelser e.l. uden for arbejdstid.

Virksomhederne planlægger ikke og finansierer ikke (eller kun marginalt) VEU, og derfor foreslås benævnelsen "Individualiseringsmodellen".

Dermed knyttes der an til problematikken, der rejses nedenfor i afsnit 1.4, som omhandler grænsedragningen mellem hvem der bærer ansvaret for den erhvervsrettede efteruddannelse: individerne, virksomhederne eller det offentlige?

Den store differentiering, der viser sig, når man disaggregerer opgørelsen over karakteren af de "udækkede behov" på virksomhedsstørrelser, peger frem mod nødvendigheden af en sådan diskussion.

Af tabel 1.11 fremgår det således, at de største virksomheder melder om udækkede behov for almene kvalifikationer for hele 52 % af de ufaglærte, mens det ligger langt lavere for de andre virksomhedsgrupper – og de andre medarbejdergrupper.

Hvad angår proceskvalifikationer i relation til samarbejde, personlig udvikling m.v. ligger de mindste virksomheder markant lavere end de øvrige virksomhedsgrupper.

For de øvrige behovskategorier er der ret store variationer mellem mønstrene i virksomhedsgrupperne, uden at der kan tegnes et bestemt mønster herfor.

Hvad der er baggrunden for de ret forskellige opfattelser af, hvad der er udækkede behov og i hvilket omfang, der bruges varierende modeller for uddannelsesplanlægning, vil imidlertid nok forudsætte inddragelse af de tre andre aspekter af personalepolitikken, rekruttering, fastholdelse og afvikling. Hvorledes disse kombineres med det aspekt, der har været i fokus i Virksomhedssurvey 04, udviklingsaspektet, kan tegne nogle forskellige varianter af det, der søges opsamlet med begrebet "personalepolitiske regimeformer". Dette begreb tilstræber at afdække, hvilke forskellige funktioner en formaliseret efteruddannelse kan opfylde.

Tabel 1.11: Områder hvor der er udækkede behov Procent

	Almene kvalifikationer				Proceskvalifikationer: samarbejde, personlig udvikling mv.				IT-kvalifikationer				Faglige kvalifikationer ift. virksomhedens produktion og serviceydelser			
Antal ansatte	1-9	10-49	50-199	over 199	1-9	10-49	50-199	over 199	1-9	10-49	50-199	over 199	1-9	10-49	50-199	over 199
Medarbejdergrupper																
Ufaglærte ¹	8	7	21	52	14	40	56	50	35	23	22	33	75	76	68	56
Faglærte ²	0	6	4	18	20	42	56	41	54	39	43	60	71	68	65	53
Videregående uddannede ³	24	2	2	1	8	29	53	50	52	48	45	51	46	50	55	35
Ledere ⁴	2	0	1	1	44	29	54	54	61	40	31	26	42	29	20	19

Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 71, virksomhederne kan angive flere områder for hver medarbejdergruppe. Det er forudsat, at virksomheden har denne medarbejderkategori på virksomheden (spg. 12) og at virksomheden har angivet et udækket uddannelsesbehov for personale i den pågældende personalekategori (spg. 70).

1: N_(1-9)=33 N_(10-49)=114 N_(50-199)=150 N_(over 199)=64

2: N_(1-9)=56 N_(10-49)=191 N_(50-199)=231 N_(over 199)=81

3: $N_{(1-9)}=23$ $N_{(10-49)}=78$ $N_{(50-199)}=175$ $N_{(\text{over } 199)}=63$

4: $N_{(1-9)}=33$ $N_{(10-49)}=119$ $N_{(50-199)}=185$ $N_{(\text{over } 199)}=69$

Tabel 1.11: Områder hvor der er udækkede behov (fortsat)

	Administration				kommunikation				Ledelse				Andet			
Antal ansatte	1-9	10-49	50-199	over 199	1-9	10-49	50-199	over 199	1-9	10-49	50-199	over 199	1-9	10-49	50-199	over 199
Medarbejdergrupper																
Ufaglærte ¹	9	3	0	0	12	12	7	5	0	1	1	0	13	4	5	5
Faglærte ²	23	19	16	35	23	21	21	33	11	3	7	25	6	6	6	2
Videregående uddannede ³	8	21	12	18	44	30	32	45	20	18	13	26	9	3	10	6
Ledere ⁴	21	54	37	18	20	30	24	48	39	69	76	87	7	9	7	6

Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 71, virksomhederne kan angive flere områder for hver medarbejdergruppe. Det er forudsat, at virksomheden har denne medarbejderkategori på virksomheden (spg. 12) og at virksomheden har angivet et udækket uddannelsesbehov for personale i den pågældende personalekategori (spg. 70).

1: N_(1-9)=33 N_(10-49)=114 N_(50-199)=150 N_(over 199)=64

2: N_(1-9)=56 N_(10-49)=191 N_(50-199)=231 N_(over 199)=81

3: $N_{(1-9)}=23$ $N_{(10-49)}=78$ $N_{(50-199)}=175$ $N_{(\text{over } 199)}=63$

4: $N_{(1-9)}=33$ $N_{(10-49)}=119$ $N_{(50-199)}=185$ $N_{(\text{over } 199)}=69$

1.3 VEU's funktioner i forhold til virksomhedernes personalepolitik

Som udgangspunkt kan der konstrueres en idealtype af en virksomhed helt uden behov for formaliseret efteruddannelse. Såfremt en virksomhed over længere tid har været præget af stor stabilitet og været udsat for få forandringsimpulser, hverken tekniske, organisatoriske eller økonomiske, så kan der opstå et stabilt reproduktionsmønster, en personalepolitisk regimeform, der i forhold til de fire aspekter af en personalepolitik ser ud som følger:

- Rekruttering: Behersket behov, passende forhåndskvalificerede ansøgere findes på arbejdsmarkedet eller via EUD og finder virksomheden attraktiv.
- Fastholde: Udsigter til stabilt arbejde, rimelig løn (og andre rammevilkår) og et arbejdsindhold, der stemmer med medarbejdernes præferencer i henseende til kombinationen af interaktionsmuligheder, dispositionsmuligheder og kvalifikationsanvendelsesmuligheder.
- Udvikle: En trappestige af kvalifikationskrav, som kan læres gradvis gennem "ren" intern oplæring og hvor medarbejderne derfor over tid vil opleve en opstigning i stillingshierarkiet.
- Afvikle: Kun naturlig afgang (og hvor omfanget af dette så bestemmer omfang af nyrekrutteringsbehov og tempo for bevægelser op ad trappestigen).

Så længe disse vilkår er opfyldt, så vil en sådan virksomhed ikke have noget VEU-behov. Den rummer visse, men begrænsede udviklingsmuligheder.

Men begynder en sådan virksomhed at komme under forandringstryk, så vil mønstret kunne bryde sammen.²³

Fører det til nedskæringer/nedlæggelse vil det i givet fald stille medarbejderne i en meget kritisk situation. Deres kvalifikationer vil nemlig være meget virksomhedsspecifikke – og i stedet for en forventet "livslang ansættelse" med gode opstigningsudsigter vil de ved en opsigelse komme ind i gruppen af ufaglærte ledige.

Virksomhedsbillede nr.7, "En større fremstillingsvirksomhed inden for et truet erhverv" kunne ses som en illustration heraf – selvom oplæringen til dels foregår i AMU-systemet, og ikke som ren intern oplæring, så handler det om meget virksomhedsspecifikke kvalifikationer.

Selvom en virksomhed, der rummer vigtige træk fra denne idealtype, ikke har et VEU-behov i forhold til egne formål, så vil den manglende VEU-indsats skabe problemer for lønmodtagerne – og for samfundet, i og med at det vil være "tunge" arbejdsopgaver, der kan blive resultatet. Det peger på behovet for, at en VEU-indsats

²³ Et eksempel på hvordan et reproduktionsmønster af denne karakter kan bryde sammen, men at to virksomheder, der var sammenlignelige i de fleste henseender, valgte forskellige personalepolitiske strategier for at komme ud af krisen, er beskrevet i Sommer og Sørensen (1997): *Medarbejderuddannelse – chance eller trussel – uddannelsesfærdigheder, planlægning og barrierer for uddannelse i Grovvarebranchen*, AHTS/SiD/KAD-Uddannelsesfonden, København 1997

må inddrage aspekter, der rækker udover, hvad virksomheder af egen drift og ud fra egne kvalifikationsbehov vil være motiveret for at iværksætte.

Begrebet om personalepolitiske regimeformer²⁴ tager udgangspunkt i, at virksomhedernes personalepolitiske praksis ikke nødvendigvis træffes som et bevidst valg, baseret på rationelle kalkuler af overvejende økonomisk karakter.

Valget kan også basere sig på et solidt kendskab til, hvilke ”typer” virksomheden kan rekruttere, både i henseende til hvilke kvalifikationer, der er til stede forud for ansættelsen, men også i henseende til hvilke forventninger der stilles til løn- og arbejdsvilkår og til karakteren af arbejdets indhold. Der må også indgå skøn over hvor lang tid man forventer – og ønsker – at kunne fastholde arbejdskraften.

I nogle virksomheder udgør et kort tidsperspektiv for fastholdelse ikke noget problem – hvis f.eks. et IT-firma er kendt for at have et meget kreativt og lærerigt arbejdsmiljø, så vil det godt kunne tiltrække ambitiøse og kreative unge nyuddannede, selvom lønnen ligger væsentligt lavere end i konkurrerende virksomheder, nemlig såfremt kvalifikationsudviklingsmulighederne i de sidste ikke er nær så gode. I så fald vil de unge gennem ansættelse i relativt få år i det ”kreative” firma få udvidet deres kvalifikationer, således at de bagefter vil kunne få opnå både udfordrende arbejdsopgaver og en væsentlig højere løn andetsteds i branchen. I et casestudie²⁵ var det klart, at en sådan status som ”uddannerfirma” var udtryk for en bevidst strategi fra virksomhedsledelsens side. Det blev ikke anset for et problem, at man ikke kunne fastholde de mange dygtige unge; inden de sagde op ville de have gjort et nyttigt arbejde for virksomheden – og den satsede så på alene at fastholde nogle få, særligt oplagte talenter, som var egnede til ledende og højtlønnede stillinger. Der var derfor både en lav gennemsnitsalder og en lav gennemsnitsanciennitet – og det følger af dette mønster, at fastholdelses- og afviklingspolitik ikke udgjorde selvstændige elementer i denne virksomheds personalepolitiske strategi.

En tilsvarende ”ung” medarbejderprofil kendetegner også staben i billedet af virksomhed nr. 4, ”En stor restaurantkæde med internt uddannelsessystem”. Her er der ikke brug for en afviklingspolitik – det løser sig helt af sig selv og nærmest lidt for godt. Problemet drejer sig om at sikre en bedre fastholdelse, bl.a. sammenhængende med at der er udviklet en lang kæde af trin i en formaliseret, intern uddannelse, som man gerne så anerkendt som en egentlig erhvervsuddannelse i forventning om, at det ville kunne føre til en forbedring af rekrutteringsgrundlaget, tiltrække flere unge, der ikke blot anså jobbet som en overgangsstation, et midlertidigt job.

I virksomhedsbillede nr. 1, ”Serviceinstitution under en kommunal social- og sundhedsforvaltning” er grundvilkåret, sammenhængende med traditioner for fag-

²⁴ jf. beskrivelsen i Sørensen(2000), Personalestrategiske valg og kvalificering, s.75-157 i H. Jørgensen(red.): *Voksenuddannelsens kvalificering*, CARMA, Aalborg 2000

²⁵ Gennemført som led i ”Evalueringspuljen til uddannelsesplanlægning”, Teknologisk Institut og Aalborg Universitet, 1999

lig identitet og professionalisme og jobbenes renommé, et helt andet. Her er det udsigten til at kunne få og beholde et rimeligt meningsfuldt arbejde, som er høj, fordi afviklingspolitikken baserer sig på SIFU-princippet, en af de ting, der udgør rammen både for rekruttering, fastholdelse og interessen – også fra ledelsesside – for medarbejderuddannelse.

For de enkelte virksomheder fremtræder disse grundtræk i personalepolitikken som selvfølgeligheder, som solidt forankrede traditioner. Så længe de fungerer – så sætter man ikke andre former for medarbejderuddannelse end dem, som man i forvejen benytter sig af i gang.

Men indtræder der reproduktionssvigt – f.eks. hvis en ”stabil” virksomhed som den i billede nr. 1 udsættes for øget personaleomsætning og ringere fastholdelses-evne, fordi beskæftigelsesmulighederne på andre virksomheder i lokalområdet forbedres – så må der ske forandringer i et eller flere af de fire aspekter af personalepolitikken.

I nogle tilfælde – men ikke som generel regel – fører dette til indsatser i form af øget satsning på voksen- og efteruddannelse, på medarbejderuddannelse.

Er svigtende fastholdelsesevne, som eksemplificeret ovenfor, blevet til et vigtigt problem, så kunne lønforhøjelser og almindelige arbejdsmiljøforbedringer måske være langt mere effektivt.

Tilbud om efteruddannelse *kan* også bruges som et fastholdelsesinstrument – men så er det mest effektive måske en ”frit valg på alle hylder”-model, hvor det er medarbejdertilfredshed, ikke kvalifikationstilpasning til virksomhedens egentlige kvalifikationskrav, der er formålet.

Først og fremmest er det vigtigt at påpege, at satsning på efteruddannelse/medarbejderuddannelse ikke behøver at knytte sig til ”udviklingsbehov”, men lige så godt kan være udløst af, at virksomhederne oplever ændringer, der skaber problemer:

- med rekruttering (hvor det må overvejes at anlægge andre krav til forhåndskvalifikationer)
- med fastholdelse (undgå afvandring til job med bedre løn, arbejdsmiljø, arbejdstider)
- og med afvikling (hvor udsigter til større personalereduktioner kan komme til at fungere som udløser for igangsætning af en omfattende efteruddannelsesaktivitet)

For det første er voksen- og efteruddannelse/medarbejderuddannelse altså blot ét af flere mulige instrumenter – og for det andet er det ikke sikkert, at det bruges til *udvikling*, til teknisk og organisatorisk modernisering i virksomhederne.

Bag valget af andre modeller end en ”Top-Down-Model” er det derfor sandsynligt, at forklaringen skal findes i, at den primært egner sig til nogle bestemte mønstre for personalepolitiske regimeformer, hvor udbygning af den funktionelle flek-

sibilitet for en relativ stabil eller voksende kernearbejdsstyrke er det primære formål.

De øvrige, mindre formaliserede, uddannelsesplanlægningsmodeller kan derimod have deres fordele i sammenhænge, hvor VEU-indsatsen indtænkes også i relation til en række andre personalepolitiske problemstillinger – og hvor en ”rationel” behovsopgørelse kunne gøre mere skade end gavn for virksomhedens udviklingsmuligheder.

1.4 Hvorfor er VEU overhovedet et virksomhedsansvar?

I det foregående afsnit er der lagt vægt på inddragelsen af formål, der ikke kan opfattes som i snæver forstand økonomiske.

I al almindelighed kunne der også være grund til at stille spørgsmålstegn ved, om det er rimeligt at betragte virksomhedernes udgifter til efteruddannelse som en investering? Meget i svarene på Virksomhedssurvey 04 kunne tyde på, at de snarere opfattes som driftsudgifter:

- costs tildeles en begrænset betydning; der skal sættes det nødvendige i forhold til behovet og det skal selvfølgelig gøres billigst muligt
- benefits – forsøges stort set ikke opgjort, i hvert fald ikke i form af egentlige evalueringer, indeholdende kvantificering
- costs og benefits vejes ikke op mod hinanden

Fler-dimensionaliteten i både costs og benefits kan være forklaringen på, at det er meget svært at finde indikationer på, at egentlige kalkuler, baseret på kvantificerbare termer, skulle spille nogen større rolle for virksomhedernes tilrettelæggelse af deres VEU-aktiviteter.

Holder man sig til neoklassisk uddannelsesøkonomi,²⁶ så opereres der med en teoretisk konstruktion for afgrænsning af, hvilke uddannelsesinvesteringer der vil kunne varetages af virksomhederne. Uddannelsesinvesteringer kan foretages af:

- Individerne
- Virksomhederne
- Staten/det offentlige/skatteborgerne

Human Capital-teorien sonder i den oprindelige aftapning fra Becker groft mellem *generelle* kvalifikationer og *virksomhedsspecifikke* kvalifikationer. Som modelræsonnement fører det i rendyrket form frem til en påstand om at under perfekte markedsbetingelser, så vil virksomheder kun kunne investere i virksomhedsspecifikke kvalifikationer.

Såfremt virksomheden investerer i generelle kvalifikationer (ud fra en muligvis korrekt kalkule over at den heraf følgende øgede arbejdsproduktivitet sagtens ville

²⁶ Becker, Gary S. (1976): *Human Capital*, New York

kunne forrente investeringen), så vil andre virksomheder også kunne høste gavn af den således øgede arbejdsproduktivitet hos de uddannede – uden at have afholdt uddannelsesudgifterne.

De andre virksomheder kan altså optræde som ”free-riders”, netop fordi kvalifikationerne er generelle, dvs. brugbare overalt på arbejdsmarkedet. Medmindre den enkelte virksomhed altså holder sig til, at VEU for medarbejderne alene omfatter virksomhedsspecifikke kvalifikationer, så risikerer virksomheden at blive udsat for ”poaching”, ”hamstring” af de opkvalificerede medarbejdere fra andre virksomheders side.

Ud fra dette teoretiske grundlag kan man derfor argumentere for, at der permanent vil være tale om en tendens til underinvestering i human capital²⁷ – såfremt VEU-investeringer er et ansvar, der overlades alene til virksomhedernes beslutninger. Dermed må varetagelse af en forsyning med generelle kvalifikationer, som ud fra en samfundsmæssig Cost-Benefit-Analyse ville være optimal, blive et offentligt/statsligt ansvar.

Men selvom man – som tankeeksperiment – gik med på den rent økonomiske logik og accepterede modelpræmissen om et perfekt fungerende marked, så udgør teoriens simple dikotomisering af kvalifikationsbegrebet som værende *enten* generelle *eller* virksomhedsspecifikke en hindring for en mere differentieret analyse. Der bør tilføjes et begreb om kvalifikationer, der – uden at være generelle – har værdi ikke blot for én enkelt virksomhed, men også for et antal andre virksomheder inden for samme branche eller fagområde, dvs. inden for fagligt (og niveau-mæssigt) afgrænsede delarbejdsmarkeder.

Denne type kvalifikationer kan betegnes som branche- eller fagspecifikke kvalifikationer.

Investering i dem indebærer en meget større risiko for ”poaching” end investering i generelle kvalifikationer – i princippet, ud fra det rene ”Economic-Man”-aktørsperspektiv. Virksomhederne i en branche vil tendentielt kende hinanden og vide, at tilbud om højere løn ville kunne lokke nyligt uddannet arbejdskraft med brancherelevante kvalifikationer til – og risikoen for at arbejderne også er opmærksomme på det er også væsentligt større. Men præcis delarbejdsmarkedernes overskuelighed gør det også principielt muligt for virksomhederne at erkende og finde organisatoriske løsninger på et fælles problem.

Potentielt kan de optræde som kollektive aktører – og med den reale eksistens af delarbejdsmarkeder vil der også kunne bygges alliancer omkring sikringen af kvalifikationer med branchemæssig værdi med lønmodtagere, der er organiseret ud fra faglige, kvalifikationsrelaterede retningslinier.

Inden for rammerne af det, som man gennem aftaler/afhandling kan finde frem til at definere som branchefælles, branche- eller fagspecifikke kvalifikationer, vil den enkelte virksomhed søge at få så meget som muligt af *sine* virksomhedsspecifikke

²⁷ Drøftes bl.a. i OECD 2005.

kvalifikationsbehov til at udgøre en delmængde af det, der nu udgøres af FKB, fælles kompetencebeskrivelser og tidligere udgjorde AMU-systemets plankursus-aktiviteter, som sigtede på "landsdækkende kompetence". Fordi det dermed også kunne fremme en statslig/samfundsmæssig interesse i øget mobilitet og omallokering af arbejdskraften i takt med ændringer i erhvervsstrukturen, har det offentlige varetaget en væsentlig del af finansieringen af denne erhvervsrettede kvalificering.

Afhængigt af i hvor høj grad en FKB dækker en virksomheds specifikke kvalifikationsbehov, så vil en del af de nødvendige udgifter til oplæring kunne eksternaliseres. Hertil kommer, at virksomheden, såfremt den har behov for at udvide, vil få et udvidet rekrutteringsgrundlag af arbejdskraft, ledige eller beskæftigede fra andre virksomheder i branchen, som har gennemført et FKB-forløb og derfor på forhånd er i besiddelse af store dele af de virksomhedsspecifikke kvalifikationer, der er behov for.

Men hvis en virksomhed kun har haft held til at få en relativt lille del af sine virksomhedsspecifikke kvalifikationsbehov til at udgøre en del af FKB, så vil det modsvarende føre til beklagelser over – set fra denne enkeltvirksomheds synsvinkel – meget "overflødig" indhold af FKB, som tager tid udover det nødvendige fra egne medarbejdere og forøger risikoen for at disse, når de måtte have erhvervet mere brede, brancherelevante kvalifikationer, "udvandrer" samtidig med, at det mindsker chancerne for rekruttering af medarbejdere, som stort set ikke behøver oplæring.

Dette mønster forklarer interessen fra virksomhedsside for "tæt dialog", hvor plankurser/FKB så vidt muligt tilpasses, så de kommer til at rumme stort set hele behovet for virksomhedsspecifik optræning – altså efterspørgselsstyring med enkeltvirksomheden i fokus.

En øget VEU-indsats, som alene baserer sig på øgede incitamenter til virksomhederne for at tilpasse og planlægge VEU ud fra egne behov, kan imidlertid skabe store problemer. Det ville lade behov for branche- og fagrelevante kvalifikationer i stikken, behov, der både understøtter mobilitet og omstillingsevne hos arbejdskraften – og altså kan tilgodese dynamikken i de konstante oprettelser/nedlæggelser og udvidelser/indskrænkninger af arbejdspladser.

For at sikre dette – og understøtte udvikling af kompetencer til større teknisk-organisatoriske omstillinger – vil efteruddannelser på et EUD-niveau (og ajourføring/udvidelser af dette) ofte være en nødvendighed. Det kan man ikke forvente, at enkeltvirksomhederne kan og vil tage sig af.

Allerede nu trækker nogle brancher (som bygge-anlæg) og især de mindre virksomheder med relativt stor personaleomsætning primært på, at der findes kvalifikationer på (ajourført) faglært niveau på arbejdsmarkedet.

Der kan altså peges på områder, hvor korporativ og statsligt ansvar for planlægning og finansiering er hensigtsmæssigt ud fra en mere langsigtet interesse i kvalifikationsudvidelser. Dette perspektiv indebærer også, at det vil være uhensigts-

mæssigt, såfremt uddannelsesinstitutionerne motiveres til primært at orientere sig mod en imødekomme af de enkelte virksomheders meget differentierede behov, som udspringer af deres personalepolitiske strategier.

Omfanget af løbende oprettelser og nedlæggelser af virksomheder – og udvidelser og indskrænkninger af de bestående – udgør en dynamik, som baserer sig på, at VEU-aktiviteter udformes så de på en og samme gang kan tilgode de nuværende og de potentielle arbejdspladser kvalifikationsbehov eller, med andre ord, at der bør sættes på at sikre erhvervsrettede kvalifikations transferværdi og omstillingskompetencer.

Dominansen af et mere snævert, umiddelbart driftsøkonomisk relevant perspektiv – frem for en investeringstænkning – synes at kunne udlæses af svarene på spørgsmålet i Virksomhedssurvey 04 om, hvad der er årsagen til, at der ikke er planlagt VEU-aktiviteter.

Tabel 1.12: Årsag til de udækkede behov ift. økonomisk situation Procent						
Årsag til at der ikke er planlagt aktiviteter	Ufaglærte			Øvrige medarbejdere		
Vil de sige, at arbejdspladsens økonomiske situation er Særlig eller ret god (1), Nogenlunde (2), Mindre eller ikke god (3)	(1) ¹	(2) ²	(3) ³	(1) ⁴	(2) ⁵	(3) ⁶
Behovet er først opstået/erkendt for nylig	24	28	41	32	33	12
Folk er ansat i så kort tid, at det ikke kan svare sig at sende dem på kursus	10	13	18	3	16	0
Omkostningerne ved efteruddannelse er for store i forhold til udbyttet	15	17	40	20	27	16
Virksomheden kan vanskeligt undvære medarbejdere i forbindelse med kurser	30	43	40	45	52	51
Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 72a, h-j/5, virksomhederne kan angive flere områder for hver medarbejdergruppe. Spørgsmål 5 er rekodet i forhold til den oprindelige inddeling. 1: N=163 2: N=137 3: N=71 4: N=322 5: N=260 6: N=133						

Selvom det er mest udtalt for de virksomheder, der anser den økonomiske situation for mindre god, så er det en overraskende stor del af virksomhederne, der siger, at man først for nylig er blevet opmærksom på et behov. Det tilsvarende gælder for spørgsmålet om, hvorvidt den løbende drift vanskeliggør medarbejderes deltagelse i VEU. Begge dele peger på, at VEU-udgifter i praksis styres mere af ret kortfristede overvejelser snarere end af en investeringslogik.

Billedet ændrer sig ikke meget, når man i stedet disaggregerer i forhold til teknologisk stade; de virksomheder, der betragter sig selv som over gennemsnittet i denne henseende synes ikke at være bedre til i tide at få øje på nye kvalifikationsbehov, mens de dog ligger markant lavere end de øvrige virksomheder i forhold til at anse det at undvære medarbejdere i forbindelse med VEU som et problem. Her vægtes et fremtidsperspektiv således relativt højere.

Tabel 1.13: Årsag til de udækkede behov ift. teknologisk stade Procent						
Årsag til at der ikke er planlagt aktiviteter	Ufaglærte			Øvrige medarbejdere		
Hvis man opdeler arbejdspladser af samme type som Deres efter anvendelse af (høj)teknologi/avanceret teknisk udstyr, vil De så sige, at Deres arbejdsplads er placeret over eller under gennemsnittet i branchen? En del eller lidt over gennemsnit (1), Som gennemsnit (2), Lidt eller en del under (3)	(1) ¹	(2) ²	(3) ³	(1) ⁴	(2) ⁵	(3) ⁶
Behovet er først opstået/erkendt for nylig	41	16	46	34	30	15
Folk er ansat i så kort tid, at det ikke kan svare sig at sende dem på kursus	9	7	37	4	8	6
Omkostningerne ved efteruddannelse er for store i forhold til udbyttet	15	18	49	18	22	27
Virksomheden kan vanskeligt undvære medarbejdere i forbindelse med kurser	24	43	43	37	53	57
Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 72a, h-j /6, virksomhederne kan angive flere områder for hver medarbejdergruppe. Spørgsmål 6 er rekodet i forhold til den oprindelige inddeling 1: N=148 2: N=154 3: N=63 4: N=280 5: N=309 6: N=122						

I tabel 1.14 er det dernæst betydningen af om virksomheden foretager systematiske vurderinger af medarbejdernes kvalifikationsbehov, som søges belyst. Det umiddelbart overraskende resultat er, at de virksomheder, der gør det, er dem, der melder om flest behov, der først for nylig er blevet erkendt. Men de opfatter i mindre grad end andre virksomheder det at skulle undvære medarbejdere som et problem.

Tabel 1.14: Årsag til de udækkede behov ift. systematiske vurderinger af medarbejdernes behov Procent						
Årsag til at der ikke er planlagt aktiviteter	Ufaglærte			Øvrige medarbejdere		
Foretager arbejdspladsen systematiske vurderinger af medarbejdernes behov for efter- og videreuddannelse? Ja, altid (1) Ja, i et vist omfang (2), Nej (3)	(1) ¹	(2) ²	(3) ³	(1) ⁴	(2) ⁵	(3) ⁶
Behovet er først opstået/erkendt for nylig	43	30	16	37	28	25
Folk er ansat i så kort tid, at det ikke kan svare sig at sende dem på kursus	3	16	10	1	0	18
Omkostningerne ved efteruddannelse er for store i forhold til udbyttet	23	19	31	21	25	18
Virksomheden kan vanskeligt undvære medarbejdere i forbindelse med kurser	25	34	56	25	44	67
Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 72a, h-j /14, virksomhederne kan angive flere områder for hver medarbejdergruppe. 1: N=113 2: N=209 3: N=50 4: N=232 5: N=368 6: N=118						

Når man dernæst ser på, om der forefindes en personale- eller udviklingsafdeling, så synes en sådan ikke at gøre nogen større betydning for evnen til at indfange nyligt opståede behov.

Problemet med at skulle undvære medarbejdere i forbindelse med et kursus er noget mindre end i virksomheder uden en personale- eller udviklingsafdeling – men ikke lavere end i de virksomheder, der, jf. tabel 1.14, anvender en eller anden model for at foretage en systematisk vurdering af medarbejdernes VEU-behov.

Tabel 1.15: Årsag til de udækkede behov Procent				
Årsag til at der ikke er planlagt aktiviteter	Ufaglærte		Øvrige medarbejdere	
Har arbejdspladsen en personale- eller uddannelsesafdeling, der medvirker i forbindelse med planlægning af efteruddannelse af medarbejdere?	Ja ¹	Nej ²	Ja ³	Nej ⁴
Behovet er først opstået/erkendt for nylig	31	28	28	29
Folk er ansat i så kort tid, at det ikke kan svare sig at sende dem på kursus	11	14	0	9
Omkostningerne ved efteruddannelse er for store i forhold til udbyttet	14	28	15	25
Virksomheden kan vanskeligt undvære medarbejdere i forbindelse med kurser	30	41	36	53
Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 72a, h-j 13, virksomhederne kan angive flere områder for hver medarbejdergruppe. 1: N=194 2: N=177 3: N=356 4: N=358				

Sammenfattende, så synes disse resultater fra Virksomhedssurvey 04 således at bekræfte vurderingen af, at mere snævre og driftsøkonomisk orienterede hensyn tildeles en større vægt end en investeringstænkning i virksomhedernes uddannelsesplanlægning.

2. Motivation og anledning til VEU

I dette afsnit er der fokus på virksomhedernes motivation for at planlægge og gennemføre VEU-aktiviteter for medarbejderne.

Motivation til VEU kan betragtes i et overordnet strukturelt perspektiv, som bl.a. tager afsæt i de strategiske valg, virksomhederne tager for at opretholde og udbygge deres konkurrenceevne.

Værdien af at have velkvalificerede medarbejdere bliver ofte fremhævet af virksomhederne som vejen til gode resultater, når de spørges direkte om, hvordan de opnår de bedste resultater²⁸ og også når der mere indirekte måles på virksomhedernes arbejdsproduktivitet, kan der ses en sammenhæng mellem arbejdsstyrkens uddannelsesniveau og arbejdsproduktivitetsstigninger.²⁹

Det er dette rationale, der ses i human kapital teoriens pointer om, at virksomhederne investerer i VEU for på sigt at øge deres produktivitet – og i flere analyser er det også slået fast, at det er de konkurrenceudsatte virksomheder, der finder, at den løbende kompetenceudvikling er en vigtig faktor for at opretholde virksomhedens fortsatte konkurrenceevne.

Virksomhederne skal vurdere, om investeringen er rentabel, og der skal indgå en prioritering af virksomhedens ressourcer i forhold til, hvilke medarbejdere der skal investeres i.

Men der er flere analyser, der peger på, at VEU ikke er den eneste type respons, som virksomhederne kan have på de udfordringer, de står overfor - de kan vælge andre strategier, hvor brugen af VEU spiller en mindre rolle. VEU indgår givet som element i virksomhedernes svar, men der kan relativt være større vægt på f.eks. at rekruttere sig ud af problemerne, at gennemføre større teknologiinvesteringer, at gennemføre organisatoriske forandringer eller at udlægge en del af produktionen til andre lande.

Motivationen for VEU kan også betragtes i et ”mikro”-perspektiv, hvor der fokuseres på virksomhedernes konkrete adfærd med hensyn til brugen af VEU. I denne sammenhæng kan der fokuseres på de forhold, virksomhederne peger på som de konkrete anledninger til den VEU, der igangsættes på virksomhederne.

²⁸

²⁹ F.eks. ”Nyt fra Danmarks Statistik” nr.134 marts 2005 og nr.162 april 2005 samt Gjerding (red.) ”Den fleksible virksomhed” 1997.

2.1 Tidligere analyser

På det overordnede og strategiske niveau er der flere analyser,³⁰ der beskriver en sammenhæng mellem virksomhedernes valg af fleksibilitetsformer, personalepolitiske strategier og strategier i forhold til efteruddannelse af medarbejderne.

Det skitseres i disse analyser, at virksomhedernes valg af, eller satsning på, nogle fleksibilitetsformer i højere grad end andre vil betyde, at efteruddannelse får en mere fremtrædende plads i virksomhedernes bevidsthed.

Hvis virksomhederne satser på en funktionel fleksibilitet, hvor det tilstræbes, at medarbejderne kan varetage flere forskellige arbejdsfunktioner, vil efteruddannelsen naturligt have en mere fremtrædende bevidsthed i deres bevidsthed, end den vil hos virksomheder, der satser på andre fleksibilitetsformer (f.eks. numerisk fleksibilitet hvor arbejdsstyrken tilpasses i antal for at sikre, at virksomhedens behov dækkes).

Virksomhedernes respons på de krav, de stilles overfor i deres omverden (valg af fleksibilitetsstrategi), har således betydning for, hvor integreret VEU er i virksomhedens praksis. Analyserne viser dog også, at virksomhederne ofte har flere forskellige strategier over for forskellige personalegrupper, hvilket betyder forskellig motivation for VEU for forskellige medarbejdergrupper.

Uanset hvilket personalepolitisk regime virksomhederne vælger, kan efteruddannelsen både spille en rolle i et kvalificeringsperspektiv og i et personalepolitisk perspektiv, hvor der ikke er umiddelbar fokus på at øge produktiviteten, men f.eks. på at gøre virksomheden attraktiv for medarbejderne eller at ruste medarbejderne til fremtidige forandringsprocesser på virksomhederne.

Det er i tidligere analyser forsøgt at perspektivere, hvilken ”vægt” virksomhederne tillægger brugen af VEU i forhold til andre respons på de udfordringer, de står overfor. Et eksempel er analysen gennemført i regi af DISKO-projektet, der giver en indikation på, at efteruddannelse er én, men ikke den hyppigst valgte metode til at sikre, at de personalemæssige ressourcer stemmer overens med virksomhedens behov, jf. tabel 2.1 nedenfor.

³⁰ F.eks. Sommer F. og Houman Sørensen J. (1997), Gjerding (red.) 1997 og Voxted (1998).

Tabel 2.1: Hvordan sikrer virksomheden af de personalemæssige ressourcer stemmer overens med virksomhedens behov? Procent						
	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Gennem ansættelser	51	36	8	3	3	101
Gennem afskedigelser	14	32	34	16	4	100
Gennem rokering mellem forskellige funktioner	12	38	25	20	4	99
Gennem regulering af arbejdstiden	14	35	24	24	4	101
Gennem efteruddannelse	18	42	23	14	3	100
Gennem samarbejde eller udlægning af arbejde til andre virksomheder	7	24	25	39	6	101
Kilde: DISKO-projektet rapport nr. 1. "Den fleksible virksomhed" Erhvervsudviklingsrådet 1997. DISKO survey sp 12.						

I DISKO-analysen svarer virksomhederne på et bredt formuleret spørgsmål vedrørende de personalemæssige ressourcer, som både kan omfatte volumen (hvor mange ansatte) som deres kvalifikationer. Når der spørges på denne måde, anfører virksomhederne, at det i sær er ansættelser, der bruges, men efteruddannelse bruges i høj grad eller i nogen grad af ca. 60% af virksomhederne som en måde at sikre, at de har de personalemæssige ressourcer, de har behov for.

Bevidstheden om VEU eller motivationen for VEU findes således udbredt i virksomhederne på forskellig vis, hvor den hos en stor gruppe spiller en betydende rolle, mens den hos en mindre gruppe af virksomheder (14%) slet ikke spiller en rolle.

Flere analyser³¹ peger på, at der er forskel på, hvor vigtig virksomhederne opfatter VEU som værende, bl.a. afhængig af hvor konkurrenceudsatte de er og hvor innovative de er. Jo mere konkurrenceudsat og jo mere innovativ, jo vigtigere opfatter virksomhederne deres behov for VEU. Dette betyder også, at der er virksomheder der ikke finder at der er behov for VEU (se også diskussionen i kapitel 1).

Samtidig viser analyserne også, at gruppen af virksomheder, der oplever meget skærpede konkurrencekrav og som finder, at løbende kompetenceudvikling af de ansatte er meget vigtig, ikke bruger VEU markant mere end andre virksomheder. Dette kan skyldes, at virksomhederne, der er udsat for de meget skærpede konkurrencekrav, er så pressede på indtjeningen, at de ikke har råd til at realisere alt den VEU, de finder relevant og ønskelig.

31 F.eks. Vøxted 1998 og Gerding 1997.

2.1.1 Anledninger til VEU

På ”mikro”-niveau, i forhold til virksomhedernes konkrete brug af VEU, kan motivationen beskrives og analyseres ud fra *forhold, der har givet anledning til VEU aktiviteter*.

Dette perspektiv er anlagt i en række tidligere analyser.

I hovedparten af analyserne er der fokus på forhold, der enten kan relateres til et kvalificeringsformål eller til et personalepolitisk formål, hvor VEU-deltagelsen ikke umiddelbart er produktivitetsfremmende.

Begge typer af formål uddybes i varierende grad i de forskellige analyser, og særligt inddrages der ofte flere forskellige dimensioner i forsøget på at nuancere virksomhedernes brug af VEU i et kvalificeringsperspektiv.

I tabellen nedenfor er en del af resultaterne fra tre analyser inddraget for at illustrere forskellige typer af fokuspunkter i de kvantitativt baserede analyser af de anledninger, virksomhederne angiver til brugen af VEU³².

Tabel 2.2: Anledning til VEU-aktiviteter – de vigtigste forhold fra tre analyser						
	SFI 91 ³³		IFKA (05) ³⁴ VEU generelt		Virksomhedssurvey 04 ²	
	Interne	AMU	Private virksomheder	Offentlige virksomheder	Interne	Offentlige erhvervsrettede
Vedligehold af kvalifikationer	69%	50%	Ikke spurgt	Ikke spurgt	34-75%	53-63%
Ønske fra medarbejderne	3%	38%	52%	84%	24-41%	33-59%
Ny teknologi	40%	30%	46%	62%	19-40%	28-34%
Ny organisation	19%	11%	32%	63%	23-28%	14-33%
Mindre arbejdspressend normalt	3%	12%	Ikke spurgt	Ikke spurgt	3-5%	4-15%
Nyansatte	37%	21%	Ikke spurgt	Ikke spurgt	3-28%	3-28%
Strategi eller forretningsplan	Ikke spurgt	Ikke spurgt	48%	58%	Ikke spurgt	Ikke spurgt
Lovkrav	Ikke spurgt	Ikke spurgt	40%	65%	Ikke spurgt	Ikke spurgt
Medarbejderne skal kunne nye arbejdsopgaver	16%	21%	Ikke spurgt	Ikke spurgt	Ikke spurgt	Ikke spurgt
Personalegode	7% ¹	5% ¹	21%	30%	Ikke spurgt	Ikke spurgt
Overenskomst	Ikke spurgt	Ikke spurgt	12%	30%	1-4%	4-9%
Kilde: SFI (1991), IFKA (2005) og Virksomhedssurvey 2004. 1: Formuleret som "Belønning af medarbejderne" 2: Intervallerne angiver, at der er forskellige svar for fire forskellige medarbejdergrupper.						

³² Der gennemføres ikke sammenligninger af resultaterne på tværs af analyserne, dels fordi der er markante forskelle på de virksomhedspopulationer, de afspejler dels fordi der er forskel på spørgsmålsformuleringer og fordi de statistiske usikkerheder for de enkelte analyser ikke er beskrevet.

³³ Analyse blandt private virksomheder med mere end fem ansatte. 1310 svar, svarende til en svarprocent på 46%.

³⁴ IFKA (2005): Private virksomheder :arbejdssteder med mindst en ansat, svar fra 600 virksomheder, svarprocent på 20%. Der er en overrepræsentation af store arbejdssteder. Offentlige virksomheder: arbejdssteder med mindst 5 ansatte, svar fra 400 arbejdssteder, svarprocent på 36. Der er en overrepræsentation af store arbejdssteder.

Det ses fra de tre analyser, at forhold der indikerer, at virksomhederne forfølger et kvalificeringsformål og et personalepolitisk formål, spiller en stor rolle for den konkrete igangsættelse af VEU i virksomhederne.

En stor del af de konkrete anledninger, der omfattes i de surveybaserede analyser, knytter sig an til forskellige nuancer af virksomhedernes kvalificeringsformål f.eks.:

- Vedligehold af kvalifikationer
- Ny teknologi
- Ny organisation
- Nyansatte
- Strategi eller forretningsplan
- Lovkrav
- Medarbejderne skal kunne nye arbejdsopgaver

Dette billede bekræftes i flere andre både kvalitative og kvantitative analyser,³⁵ der samstemmende peger på, at VEU-aktiviteterne ofte igangsættes med udgangspunkt i virksomhedens behov for kvalifikationer og dermed er en nødvendighed for at kunne sikre opgaveløsningen.

Men disse analyser peger også på, at virksomhederne har flere parallelle motiver, og at det personalepolitiske formål også spiller en rolle. I de surveybaserede analyser bliver de personalepolitiske formål f.eks. beskrevet som:

- Ønske fra medarbejderne
- Personalegode
- Belønning af medarbejderne

At de personalepolitiske formål spiller en ikke ubetydelig rolle for virksomhedernes, ses også i en analyse fra 2003,³⁶ der belyser motivation inden for serviceerhvervene. Denne peger på, at 72% af de private og 65% af de offentlige virksomheder bruger VEU for at *"fastholde medarbejdere"*.

I Danmarks Evalueringsinstituts analyse peges der på, at 71% af de offentlige og 60% af de private virksomheder i høj grad eller i nogen grad vurderer efteruddannelse som et personalegode.

Brugen af VEU kan også have en konkret funktion i forbindelse med virksomhedernes fleksibilitetsstrategi og personalepolitiske arbejde, og bruges i perioder med mindre arbejdspress end sædvanligt (belyst i SFI 91 og i Virksomhedssurvey 04).

³⁵ F.eks. Danmarks Evalueringsinstitut 2004, NIRAS konsulenterne , 2003, OPUS 2004

³⁶ NIRAS konsulenterne (2003)

2.2 Virksomhedssurvey 04

Spørgsmålet om virksomhedernes motivation for deltagelse i VEU er i Virksomhedssurvey 04 primært beskrevet ud fra de formål, virksomhederne havde med de konkrete VEU-aktiviteter.

I tabel 2.3 nedenfor er virksomhedernes svar på ”hovedformålet med medarbejdernes deltagelse” i de fire forskellige typer af VEU. I surveyen er der blevet spurgt på to forskellige måder til hovedformålene – dels ved at virksomhederne for hver type VEU og for hver medarbejderkategori har kunnet anføre flere hovedformål (op til tre) dels ved at virksomhederne efterfølgende har skulle angive hovedformålet – kun et svar for hver VEU type og medarbejderkategori.

I tabel 2.3 nedenfor er der redegjort for hovedformålene (op til tre) for medarbejdernes deltagelse i VEU.

Tabel 2.3: Hovedformålene med VEU-deltagelsen, procent												
Medarbejdergrupper	VEU-type	Uddannelse af nyansatte	Ny teknologi, materialer el. programmel	Ny organisering	Ny konkurrence-situation	Kvalificere til at håndtere nye arbejdsopgaver	Vedligehold af kvalifikationer	Udnytte mindre arbejdspress end normalt	For at undgå at afskedige	Udnytte overskudsressourcer	Ønske fra medarbejderne	Andre formål
Ufaglærte	Intern ^{1a}	28	19	28	7	XX	67	3	2	1	24	13
	Privat ^{1b}	15	22	11	12	XX	55	4	0	2	30	18
	Erh. Off ^{1c}	28	28	14	3	XX	55	4	5	4	33	18
	Alm. Off ^{1d}	XX	XX	XX	XX	32	26	6	XX	3	30	10
Faglærte	Intern ^{2a}	15	36	23	11	XX	75	3	3	4	40	12
	Privat ^{2b}	11	33	15	7	XX	74	3	1	3	47	13
	Erh. Off ^{2c}	5	34	22	7	XX	63	4	3	6	36	20
	Alm. Off ^{2d}	XX	XX	XX	XX	38	13	2	XX	2	40	21
Videregående	Intern ^{3a}	12	40	28	13	XX	71	5	4	1	41	16
	Privat ^{3b}	5	44	12	9	XX	75	0	0	12	37	13
	Erh. Off ^{3c}	5	29	33	4	XX	56	15	0	9	59	16
	Alm. Off ^{3d}	XX	XX	XX	XX	6	17		XX	0	12	8
Ledere	Intern ^{4a}	3	27	28	12	XX	34	3	2	0	25	20
	Privat ^{4b}	3	33	19	15	XX	61	1	0	8	27	16
	Erh. Off ^{4c}	3	25	29	16	XX	53	5	1	7	37	17
	Alm. Off ^{4d}	XX	XX	XX	XX	18	3	2	XX	10	8	10

Kilde: Virksomhedssurvey 04 spørgsmål 25,35,47 og 62. Virksomhederne kan maksimalt angive 3 hovedformål for intern, privat og erhvervsrettet offentlig VEU for hver medarbejderkategori, mens der ingen grænse er for den almene offentlige VEU. XX markerer, at det ikke er en svarmulighed for den pågældende VEU type.
1a: N=508 1b: N=185 1c: N=287 1d: N=103 2a: N=810 2b: N=506 2c: N=392 2d: N=101
3a: N=562 3b: N=388 3c: N=197 3d: N=58 4a: N=733 4b: N=467 4c: N=194 4d: N=88

Denne spørgemåde gør det muligt at se den bredde, der er i virksomhedernes motiver for at lade medarbejderne deltage i VEU. Fra tabellen ses det, at virksomhederne både peger på et kvalificerings- og et personalepolitisk formål med VEU-aktiviteterne. Det er kategorierne:

- ”vedligeholdelse af medarbejdernes kvalifikationer” og

- ”ønske fra medarbejderne”

der er de to hyppigst nævnte årsager for næsten alle VEU-typer og medarbejderkategorier.

I tabel 2.4 nedenfor har virksomhederne skulle anføre kun et hovedformål.

Fra tabellen ses det, at når virksomhederne skal pege på det vigtigste hovedformål, så peger hovedparten af virksomhederne på årsager, der kan henføres til kvalificeringspolitiske formål for langt de fleste medarbejderkategorier og VEU-typer.

Medarbejdergrupper	VEU-type	Uddannelse af nyansatte	Ny teknologi, materialer el. programmel	Ny organisering	Ny konkurrence-situation	Kvalificere til at håndtere nye arbejdsopgaver	Vedligehold af kvalifikationer	Udnytte mindre arbejdspress end normalt	For at undgå at afskedige	Udnytte overenskomstfalter	Ønske fra medarbejderne	Andre formål
Ufaglærte	Intern ^{1a}	12	11	15	1	XX	46	1	0	1	6	6
	Privat ^{1b}	11	21	10	1	XX	36	0	0	1	7	13
	Erh. Off ^{1c}	10	20	7	1	XX	33	3	0		16	10
	Alm. Off ^{1d}	XX	XX	XX	XX	33	35	7	XX		14	11
Faglærte	Intern ^{2a}	6	21	16	2	XX	42	0	0	0	6	7
	Privat ^{2b}	7	23	6	2	XX	43	0	0	0	11	8
	Erh. Off ^{2c}	5	34	6	2	XX	41	2	0	0	12	8
	Alm. Off ^{2d}	XX	XX	XX	XX	23	9		XX	0	49	12
Videregående	Intern ^{3a}	3	26	14	4	XX	36	1	0	0	5	9
	Privat ^{3b}	4	28	6	5	XX	41	1	0	0	9	5
	Erh. Off ^{3c}	8	17	9	2	XX	28	1		2	28	6
	Alm. Off ^{3d}	XX	XX	XX	XX	19	51		XX	3	14	13
Ledere	Intern ^{4a}	6	12	24	8	XX	34	0	0		6	11
	Privat ^{4b}	7	23	11	8	XX	31	1	0		5	13
	Erh. Off ^{4c}	2	16	11	2	XX	34	5	2		16	12
	Alm. Off ^{4d}	XX	XX	XX	XX	80	16		XX	1	2	1

Kilde: Virksomhedssurvey 04 spørgsmål 26,36,48 og 63. Virksomhederne skal angive det vigtigste hovedformål for hver medarbejderkategori i de fire VEU typer. XX markerer, at det ikke er en svarmulighed for den pågældende VEU type.
1a: N=456 1b: N=165 1c: N=247 1d: N=61 2a: N=736 2b: N=462 2c: N=353 2d: N=56
3a: N=513 3b: N=359 3c: N=177 3d: N=15 4a: N=643 4b: N=411 4c: N=156 4d: N=11

Den brede kategori

- ”vedligeholdelse af medarbejdernes kvalifikationer”

er således stort set den hyppigst anførte hovedårsag til alle medarbejdernes deltagelse i alle fire VEU-typer og årsagen

- ”beherskelse af ny teknologi, materialer og programmel”

den næst hyppigst nævnte hovedårsag til VEU-deltagelse.

Der er dog nogle få undtagelser fra dette generelle billede.

Når det gælder deltagelse i almene offentlige kurser, svarer virksomhederne, at hovedårsagen til deltagelse for de faglærte er *"ønsker fra medarbejderne"*, mens det for lederne er at *"kvalificere medarbejderne til at indgå i nye arbejdsopgaver"*.

Når det gælder de erhvervsrettede offentlige kurser, så er der for medarbejdere med videregående uddannelser lige mange virksomheder, der svarer *"vedligeholdelse af medarbejdernes kvalifikationer"*, der svarer *"ønsker fra medarbejderne"* som hovedårsag.

"Uddannelse af nyansatte" er ikke ret dominerende som hovedårsag til de tre VEU typer, og der er kun beskedne forskelle på de fire medarbejderkategorier. Der er ingen entydig systematik i virksomhedernes svar, hvad angår hvilke typer af VEU, der særligt bruges for at uddanne de nyansatte, da alle tre typer bruges i varierende omfang i relation til de fire medarbejdergrupper.

Det personalepolitiske formål spiller (jf. ovenfor) særligt en rolle for medarbejdernes deltagelse i de erhvervsrettede offentlige kurser. For denne VEU-type er der mellem 12 og 28% af virksomhederne, der svarer, at hovedårsagen til medarbejdernes deltagelse er *"ønsker fra medarbejderne"*.

Det er særligt for medarbejderne med videregående uddannelse at *"ønsker fra medarbejderne"* udgør en hovedårsag i relation til de erhvervsrettede offentlige kurser.

En del af forklaringen på dette kan være, at der for denne gruppe er tale om en type VEU, der kræver en ret omfattende indsats fra deltagerne, og at deltagelsen helt eller delvis sker uden for arbejdstiden (i uddannelsesbillede 3 refereres der således til denne type VEU som fritidsuddannelser).

Deltagelsen i de almene offentlige kurser er også i nogen grad baseret på *"ønsker fra medarbejderne"*, særligt for de faglærte (49% af virksomhederne svarer, at dette er hovedårsagen til de faglærtes deltagelse i denne type VEU) og i mindre grad de ufaglærte og medarbejdere med videregående uddannelse (14% af virksomhederne svarer, at dette er hovedårsagen til deres deltagelse i denne type VEU).

Der er herudover kun begrænsede forskelle mellem de fire medarbejdergrupper, hvad angår virksomhedernes svar på hovedårsagen til deltagelsen i VEU.

Det er ganske få virksomheder, der bruger VEU som buffer for udsving i produktionen og svarer, at hovedårsagen til medarbejdernes deltagelse i VEU enten er at *"udnytte mindre arbejdspress end normalt"* eller at *"for at undgå at afskedige"*.

Yderligere analyser viser³⁷, at *"ønsker fra medarbejderne"* hyppigere er hovedårsagen til VEU i virksomheder, der har en personaleafdeling end i virksomheder,

³⁷ Tabeller, der ikke er gengivet i selve teksten, kan findes i bilagene: Bilag 1 gengiver frekvenser for den samlede population af virksomheder, 2a omfatter disaggregeringer på virksomhedsstørrelser, bilag 2b på offentlig/privat sektor og bilag 2c på truede/ikke-truede brancher. Bilag 3 indeholder forskellige krydstabuleringer.

der ikke har en sådan, men at det ikke er mere udtalt i virksomheder med en god økonomisk situation end i de andre virksomheder.

Samtidig viser analyserne, at en ringe økonomiske situation ikke betyder, at virksomhederne hyppigere angiver, at de bruger VEU for "*at udnytte mindre arbejds-pres end normalt*" eller for "*at undgå at afskedige*", næsten tvært imod når det gælder erhvervsrettet offentlig VEU.

At virksomhederne systematisk afdækker medarbejdernes VEU-behov betyder ikke, at de entydigt peger på andre typer af årsager til den konkrete VEU de bruger. F.eks. betyder det ikke, at medarbejdernes ønsker i højere grad er en hovedårsag til VEU.

Der er nogle forskelle mellem de offentlige og de private virksomheder, hvad angår de hovedformål de angiver med de konkrete VEU-aktiviteter.

De offentlige virksomheder peger lidt hyppigere end private på, at "*ønsker fra medarbejderne*" og "*organisatoriske forandringer*" har været hovedårsager.

Omvendt er der flere af de private end af de offentlige virksomheder, der peger på at "*ny teknologi, materialer og programmel*" har været en hovedårsag til medarbejdernes VEU-deltagelse.

Videre spiller forhold som "*udnytte mindre arbejds-pres end normalt*", "*for at undgå at afskedige*" og "*udnytte overenskomsterne*" tilsyneladende en lidt større rolle i de private virksomheder end i de offentlige virksomheder.

I analysen er det endvidere afdækket, om der er forskel på virksomhederne i en branche, der er karakteriseret som værende særligt udsat for konsekvenser af globaliseringen – udsatte virksomheder - og øvrige private virksomheder.³⁸

Virksomhedssurvey 04 viser, at de hovedformålet med VEU hyppigere er "*ønske fra medarbejderne*" (særligt de ufaglærte) på de udsatte virksomheder, end det er blandt andre private virksomheder. Videre viser analysen, at de udsatte virksomheder også hyppigere angiver hovedformål med VEU som "*for at undgå at afskedige*" og "*udnytte mindre arbejds-pres end normalt*" – særligt for de ufaglærte.

Uddannelsesbillederne bekræfter i vid udstrækning konklusionen om, at VEU i sit udgangspunkt har et kvalificeringsperspektiv, men pointen om, at megen VEU parallelt har flere formål, kan også ses i flere billeder.

Virksomhederne vurderer, at de generelt ikke (økonomisk) kan tillade sig at igangsætte VEU, som ikke på en eller anden måde (eventuelt på længere sigt) rummer et kvalificeringsperspektiv, men de tilstræber dog samtidig, at den VEU, der igangsættes, også honorerer et ønske eller behov hos medarbejderne. Flere virksomheder (f.eks. billede 3 og 6) har det mere eller mindre eksplicit formuleret i deres uddannelses- eller personalepolitik, at der skal være dette dobbelte hensyn, men at den udløsende faktor bør/skal være hensynet til virksomhedens fortsatte

³⁸ Denne branche karakteriseres som de udsatte virksomheder og omfatter virksomheder inden for nærings- og nydelsesmiddelbranchen, se præcis afgrænsning i SFI notat af 23 maj 2005..

udvikling. Brugen af VEU alene for at gøre virksomheden attraktiv og sikre fastholdelse af enkelte medarbejdere er undtagelsen.

På den anden side er der også en virksomhed (billede 7), der alene bruger VEU ud fra de personalepolitiske hensyn, og VEU på denne virksomhed relateres ikke til virksomhedens strategiske udvikling.

En anden virksomhed (billede 9) peger tværtimod slet ikke på det personalepolitiske hensyn, når den beskriver motivationen for den VEU, der bruges. På denne virksomhed er det overvejende de ad hoc-krav, produktionen stiller (kendskab til nye produkter og materialer) samt lovgivningsmæssige krav, der er årsagen til, at der igangsættes VEU.

Billede 4 er en repræsentant for de virksomheder, der i høj grad bruger VEU for at kvalificere de nyansatte, men også andre af virksomhederne med høj personaleomsætning peger på denne hovedårsag til meget VEU. Enkelte virksomheder (f.eks. billede 6) har kunnet eksternalisere en del af disse VEU-aktiviteter ved at indgå i samarbejde med de lokale arbejdsmarkedsmyndigheder og a-kasser.

Fra uddannelsesbillederne ses det også, at virksomhedernes motivation for igangsættelse af VEU ofte skifter over tid. Det kan være, fordi virksomheden ændrer strategi eller uddannelsesansvarlig (billede 8) eller fordi der i nogle perioder er betydelige organisatoriske forandringer, introduktion af nye produkter eller lignende, der kræver en ekstraordinær VEU-indsats. Billede 2 og 3 er eksempler på, at VEU indsatsen forøges på grund af organisatoriske forandringer, mens virksomhederne i billede 4 og 5 i de senere år har haft et mere stabilt VEU-niveau.

Den konkrete anledning eller motivation for medarbejdernes deltagelse i VEU kan således skifte en del over tid.

2.2.1 Overenskomsternes rolle for brugen af VEU

Som et særligt fokusområde i analysen af virksomhedernes motivation for brugen af VEU inddrages de overenskomstfastsatte rammer for de ansattes deltagelse i VEU.

FAOS har udarbejdet en gennemgang af overenskomsterne i Danmark med fokus på, hvordan overenskomsterne beskriver rammerne for deltagelsen i VEU. FAOS konkluderer i analysen, at *"En meget stor del andel – formentlig op imod 90 pct. af lønmodtagerne - har en mere eller mindre formaliseret ret til efteruddannelse med løn, hvis denne uddannelse vel at mærke gennemføres på virksomhedernes foranledning og som led i dens uddannelsesplanlægning."*³⁹

Analysen der er baseret på en gennemgang af en lang række overenskomster, siger ikke noget om, i hvilken grad denne ret bruges, eller om overenskomsternes bestemmelser har påvirket udviklingen i brugen af VEU i Danmark.

³⁹ Due, Jesper m.fl.: "Overenskomsternes bestemmelser om efter- og videreuddannelse." FAOS 2004, side 12.

FAOS peger på, at lønkompensation i forbindelse med VEU typisk gives ved *"uddannelse der er led i virksomhedens uddannelsesplanlægning eller lignende"*, men analysen siger ikke noget om, i hvilken grad denne ret til lønkompensation er bundet op på eksistensen af løntabsgodtgørelse, som den findes i regi af AMU-uddannelserne.

Omfanget og brugen af den overenskomstbaserede ret til frihed til uddannelse er også belyst af IFKA i en række af deres analyser.

I IFKA's⁴⁰ analyse hvor lønmodtagere og virksomheder er spurgt, er det kun ca. 36% af lønmodtagerne, der svarer, at de har en aftale om frihed til uddannelse bygget ind i deres overenskomsten. Dette er et markant lavere niveau end angivet i FAOS's analyse refereret ovenfor.

IFKA peger videre på, at det kun er ca. 11% af lønmodtagerne, der er omfattet af en overenskomst med aftale om frihed til uddannelse (der er ikke spurgt til lønkompensation) og som har brugt denne ret inden for de seneste 12 måneder. Det er således kun ca. en tredjedel af de lønmodtagere, der er omfattet af en ret til frihed til uddannelse, der gjort brug af denne ret til uddannelse inden for det seneste år.

IFKA's analyse viser en svag tilbagegang fra 2000 til 2004 i andelen af lønmodtagerne, der er omfattet af en overenskomst med aftale om frihed til uddannelse og som har brugt denne ret (fra 12% i 2000 til 11% i 2004)

Når virksomhedernes ledelse spørges om overenskomsten som anledning til konkrete efteruddannelsesaktiviteter, peger IFKA (2005) på, at det er 12% af de private virksomhederne, der angiver overenskomsterne som anledning til konkret VEU, mens 30% af de offentlige gør det.

Niveauet i 2004 var lavere i de private virksomheder end tidligere. I årene før 2004 (2000-2003) var det 16-19% af de private virksomheder, der angav overenskomsterne som anledning til VEU. For de offentlige virksomheder har overenskomst som anledning til VEU varieret i IFKA-målingerne fra 2001-2004. I 2001 var det 27% af de offentlige virksomheder, der angav overenskomst som anledning, mens det i henholdsvis 2002 og 2003 var 37% og 40% af de offentlige virksomheder, der angav det som anledning.

Overenskomsterne kan påvirke brugen af VEU mere indirekte end som direkte eller konkret anledning til igangsættelse af VEU.

Dette belyses i flere analyser f.eks. i IFKA (2004). Halvdelen af virksomhederne i analysen mener, at overenskomsterne har *"stor"* eller *"nogen"* betydning for anvendelsen af efteruddannelse på virksomhederne, mens kun godt en femtedel af virksomhederne finder, at overenskomsterne *"ingen"* betydning har.

⁴⁰ *Kompetenceløft i Danmark*, IFKA og LO, 2004, side 29.

Samme analyse peger på, at overenskomsterne tilsyneladende har en svagt faldende betydning for brugen af efteruddannelse på virksomhederne i perioden fra 2000 til 2004.⁴¹

Dette forhold belyses også i OPUS (2004), hvor det konkluderes, at *"Selvom der ikke kan påvises en entydig sammenhæng mellem aftalen om kompetenceudvikling og det øgede aktivitetsniveau i forhold til kompetenceudvikling, er der ingen tvivl om, at arbejdspladserne har hørt og forstået aftalens budskab, og har taget pejling af det."*⁴²

Virksomhedssurvey 04 belyser også overenskomsternes rolle i forhold til virksomhedernes brug af VEU. I Virksomhedssurvey 04 belyses det, i hvilken grad det var et hovedformål med for igangsættelsen af VEU *"at udnytte overenskomsternes aftaler om efteruddannelse"*.

Tabel 2.5: Andel (procent) af virksomhederne der har angivet <i>"udnytte overenskomsternes aftaler om efteruddannelse"</i> som hovedformål med medarbejdernes deltagelse i de forskellige former for VEU				
	Ufaglærte	Faglærte	Videregående uddannelse	Ledere
Intern	1 (N=508)	4 (N=810)	1 (N=562)	0 (N=733)
Privat	2 (N=185)	3 (N=506)	12 (N=388)	8 (N=467)
Erhvervsrettet offentlig	4 (N=287)	6 (N=392)	9 (N=197)	7 (N=194)
Almen offentlig	3 (N=103)	2 (N=101)	0 (N=58)	10 (N=88)
Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 25, 35, 47 og 62. Virksomhederne kan maksimalt angive 3 hovedformål for intern, privat og erhvervsrettet offentlig VEU for hver medarbejderkategori, mens der ingen grænse er for den almene offentlige VEU				

Virksomhedssurvey 04 viser (jf. tabel 2.5 ovenfor), at det er meget begrænset, hvor meget VEU der sættes i gang for *"at udnytte overenskomsternes aftaler om efteruddannelse"*.

For de ufaglærte er det mellem 1 og 4% af virksomhederne (afhængig af VEU type), der angiver muligheden for *"at udnytte overenskomsternes aftaler om efteruddannelse"* som hovedformål, mens det for de faglærte er mellem 2 og 6%. Det er særligt i forhold til den erhvervsrettede offentlige VEU og privat VEU, at overenskomsterne fremhæves som hovedformål.

For medarbejderne med videregående uddannelser og for lederne er niveauet lidt højere for nogle typer af VEU. For medarbejderne med videregående uddannelse er det 12% af virksomhederne, der angiver, at muligheden for *"at udnytte overenskomsternes aftaler om efteruddannelse"* har været et hovedformål, når denne medarbejdergruppe deltager i privat udbudte kurser, og 10% af virksomhederne angiver, at det har været et hovedformål for ledernes deltagelse i den alment offentlige VEU.

⁴¹ "Kompetenceløft i Danmark", IFKA og LO, 2004.

⁴² "Evaluering af 'aftale om kompetenceudvikling 2002'", OPUS, november 2004, side 4.

- Ifølge virksomhedssurvey 04 spiller overenskomsternes bestemmelser om VEU særligt en rolle for medarbejdere med en videregående uddannelse og for lederne, mens de spiller en mindre rolle for de ufaglærte og de faglærte.

Det bør dog understreges, at tidligere analyser viser, at overenskomsterne kan spille en mere indirekte rolle i forhold til virksomhedernes brug af VEU.

Dette ses også i en række af billederne, hvor det generelt ikke er tilfældet, at de overenskomstmæssige rammer for VEU spiller afgørende ind på det faktiske uddannelsesbrug på virksomhederne. Men på en virksomhed (billede 7) spiller overenskomsterne ind og er med til at sætte rammen for den konkrete VEU indsats. På denne virksomhed bruges VEU også alene ud fra personalepolitiske formål, og opfattes som en rettighed, der er reguleret adgang til som en række andre rettigheder – et personalegode.

2.3 Sammenfatning

Generelt er det hensynet til virksomhedens konkurrenceevne, der er den dominerende motivation for en betydelig del af virksomhedernes VEU. Et skærpet ydre pres øger virksomhedernes motivation for VEU, da virksomheder i den situation har øget opmærksomhed på at medarbejdernes kompetencer er vigtige for deres fortsatte konkurrenceevne og at brugen af VEU er et relevant redskab for at sikre at medarbejdernes kompetencer løbende udvikles.

Men motivation og brug af VEU kan også knyttes sammen med virksomhedernes fleksibilitets- og personaleanvendelsesstrategier, hvorfor virksomhedernes valg på disse områder i forskellig grad kan medvirke til at øge motivationen for VEU.

Motivationen for brugen af VEU tager videre sit udspring i både kvalificerings- og personalepolitiske formål.

Begge disse formål angives som konkrete anledninger til VEU af virksomhederne, men i Virksomhedssurvey 04 er det generelle svar fra hovedparten af virksomhederne (for alle medarbejdergrupper og alle fire VEU typer), at hovedårsagen til medarbejdernes deltagelse i VEU er kvalificeringsformål – eksemplificeret ved

- ”vedligeholdelse af medarbejdernes kvalifikationer”
- ”beherskelse af ny teknologi, materialer og programmel”

Det personalepolitiske formål, hvor den konkrete anledning til VEU er *”ønsker fra medarbejderne”*, spiller særligt en rolle for medarbejdernes deltagelse i de erhvervsrettede offentlige kurser. Det er særligt for medarbejderne med videregående uddannelse, at *”ønsker fra medarbejderne”* udgør en hovedårsag i relation til de erhvervsrettede offentlige kurser. De personalepolitiske formål spiller en større rolle i virksomheder med personaleafdeling end i andre virksomheder.

Der er analyser, der viser, at langt hovedparten af lønmodtagerne har ret til uddannelse i de overenskomster, de er dækket af, og at også en betydelig del af virk-

somhederne (ca. halvdelen) mener, at overenskomsterne har betydning for anvendelsen af efteruddannelse på virksomhederne.

På trods af dette viser Virksomhedssurvey 04, at det er meget begrænset, hvor meget VEU der sættes i gang, hvor hovedformålet er *"at udnytte overenskomsternes aftaler om efteruddannelse"*.

Overenskomsterne har således primært en funktion i relation til at sætte VEU på dagsordenen på virksomhederne, da der ikke er meget VEU, der gennemføres for at fylde rammerne i overenskomsten ud.

3. Barrierer for VEU

I dette afsnit er der fokus på de barrierer, der er for, at virksomhederne planlægger og gennemfører VEU-aktiviteter for medarbejderne.

Barrierer for VEU kan betragtes i mindst to forskellige perspektiver: i et helikopterperspektiv hvor der fokuseres på de forhold, der påvirker virksomhedernes overordnede strategiske svar på de forhold, de står overfor, og hvilken rolle VEU har i dette respons. I dette perspektiv er der mange forhold, der går igen fra diskussionen af forhold, der kan virke som motiverende for virksomhedernes brug af VEU.

Barrierer kan også – ligesom motivationen – betragtes i et ”mikro”-perspektiv, hvor der fokuseres på, om der er registrerede udækkede behov for VEU på virksomhederne og på de forhold, der er årsagen til, at virksomhederne ikke gennemfører ønsket eller planlagt VEU.

Barrierer for VEU er således både de forhold, der begrænser, i hvilken grad virksomhederne tænker VEU ind i deres respons på de udfordringer, de står overfor, og barrierer for VEU er de forhold, der er årsagen til, at de konkrete VEU-aktiviteter ikke gennemføres.

3.1 Tidligere analyser om barrierer

Den strukturelle diskussion af forhold, der påvirker, i hvilken grad virksomhederne generelt vælger at integrere VEU i deres svar på de udfordringer, de står overfor, er belyst mere eller mindre direkte i en række kvalitative og kvantitative analyser⁴³. Sammenfattende peger disse analyser på, at en lang række forhold har medindflydelse på, i hvilken grad virksomhederne integrerer VEU i deres generelle forretningsstrategi. Disse forhold kan struktureres i fire overordnede temaer:

- **Virksomhedens forretningssituation og strategi**
 - Virksomhedens strukturelle placering (branche, størrelse mv.)
 - Produkt- og serviceydelsesmarkedet
 - Konkurrenceforholdene
 - Produkt- og serviceydelsesstrategien (standardprodukt – kundetilpasning)
 - Innovationsevnen og teknologi implementering
- **Faktorer der hører under virksomhedens ”personalepraksis”**

⁴³ F.eks. Gjerding N. ”Den fleksible virksomhed” 1997, Nielsen, P. :”Personale i vidensøkonomien”, 2004, Andersen V. m.fl. ”Arbejdspladsen som læringsmiljø” 2004.

- Flexibilitetsformer og strategiformer i personalearbejdet (adfærd set i forhold til rekruttering, fastholdelse, udvikling og afvikling af medarbejdere og som personalepolitisk gode)
- Personalefunktionen og personalepolitik, brug af personalepolitiske instrumenter, ULP, MUS mv.
- **Faktorer der hører under virksomhedens "omgivelser"**
 - Udbuds- og efterspørgselsforhold, især på det lokale arbejdsmarked
 - Udbud af uddannelse og institutionelt samarbejde mellem virksomheder og offentlige institutioner (uddannelsesudbydere)
- **Faktorer der hører under virksomhedens "læringspraksis"**
 - Organisationsforhold (strukturer, kulturer og processer der fremmer læring)
 - Intern kompetenceudvikling (læringsmiljøet), vertikal og horisontal vidensdeling
 - Ledelsens og medarbejdernes motivation

I disse analyser er der generelt ikke kvantificeringer af, i hvilken grad de enkelte forhold påvirker virksomhedernes brug af VEU, men der bliver i en række af de kvantitativt baserede studier fokuseret på forskelle i virksomhedernes brug af VEU baseret på forskellige typologiseringer af virksomhederne (valg af fleksibilitetsform, innovationshyppighed mv.) Et eksempel er arbejdet i DISKO-projektet, Gjerding (1997), der er redegjort for i forrige kapitel.

3.1.1 Udækkede VEU-behov

Udækkede VEU-behov på virksomhederne kan bruges som en indikator for, i hvilket omfang der er barrierer for at gennemføre VEU, som der er et erkendt behov for på virksomhederne.

Omfanget af de udækkede VEU-behov beskrives i flere tidligere analyser.

Anker, Niels og Andersen, Dines (SFI 91)⁴⁴ finder, at 54% af virksomhederne har udækkede behov for efteruddannelse, mens TI (94)⁴⁵ finder, at 48 % af virksomhederne har udækkede behov for efteruddannelse i varierende omfang (behov dækket i store træk eller behov ikke dækket).

I IFKA's⁴⁶ analyser beskrives det også, om der er et udækket uddannelsesbehov i virksomhederne. IFKA opgør, i hvilken grad virksomhederne oplever, at deres behov er dækket, og der fremstår et udækket behov i varierende omfang (fra et delvist tilfredsstillende dækket behov til helt utilfredsstillende dækket behov).

⁴⁴ Anker, Niels og Andersen, Dines: "Efteruddannelse" SFI 1991

⁴⁵ Teknologisk Institut: "Privat efteruddannelse" 1994.

⁴⁶ IFKA: "Det danske kursusmarked", 2005

Samlet viser IFKA, at der var et udækket VEU-behov i 34% af virksomhederne i 2004, hvilket er stort set det samme niveau, som IFKA har fundet i tidligere analyser fra 2000 til 2004, hvor niveauet svingede mellem 33-36%.

3.1.2 Tidligere analyser om årsagen til de udækkede behov

Med udgangspunkt i virksomhedernes erkendte, men ikke dækkede behov for VEU, kan det kortlægges, hvilke forhold virksomhederne oplever som de væsentligste til, at de ikke fik dækket deres behov for VEU.

Dette kan bruges som indikatorer for, hvilke forhold virksomhederne oplever som de konkrete barrierer for få deres erkendte VEU-behov dækket.

På dette niveau bliver der i litteraturen generelt fokuseret på mange forskellige typer af barrierer, og barrierer bliver beskrevet med vidt forskellig detaljeringsgrad.

I de surveybaserede analyser er der typisk et antal lukkede svarkategorier, der som minimum søger at omfatte virksomhedsinterne og virksomhedseksterne forhold. Men der er markante forskelle på, hvor detaljeret der spørges ind til forskellige typer af årsager og hermed hvilke typer af årsager, der kastes lys på i barrierediskussionerne i de enkelte analyser

I tabel 3.1 nedenfor er hovedresultaterne⁴⁷ vedrørende årsagerne til udækkede VEU behov samlet⁴⁸. Tabellen kan bruges til at illustrere to centrale pointer:

For det første, at der er en vis homogenitet i forhold til, hvilke temaer der tages op i de enkelte surveys, men at der er forhold, der i en analyse må betegnes som relativt vigtige, der ikke tages op i de andre analyser, og at de svarkategorier, der inddrages i analyserne, tydeligvis er med til at dagsordensætte forskellige spørgsmål.

For det andet, viser tabellen at der er en betydelig ensartethed på tværs af analyserne med hensyn til, hvilke forhold virksomhederne angiver som årsager til de udækkede VEU-behov.

⁴⁷ De hyppigst nævnte årsager. Som i afsnittet vedrørende motivation drages der ikke sammenligninger på tværs af de enkelte analyser, da der er betydelige forskelle i datamaterialet.

⁴⁸ Virksomhedssurvey 04 er også inddraget her, men resultaterne behandles mere indgående i afsnittet nedenfor.

Tabel 3.1: Årsager til udækkede VEU behov						
	SFI (91)	TI (94) ⁴⁹	IFKA (05)		Virksomhedssurvey 04	
			Private virksomheder	Offentlige virksomheder	Ufaglærte medarbejdere	Øvrige medarbejdere
Manglende tid	47%	36%	60%	45%	36%	48%
Økonomi ¹	28%	40%	30%	71%	22% (34%)	22% (28%)
Manglende planlægning	Ikke spurgt	Ikke spurgt	19%	8%	Ikke spurgt	Ikke spurgt
Manglende <i>kendskab</i> til udbud med det ønskede indhold	24%	9%	Ikke spurgt	Ikke spurgt	10%	12%
Manglende eller forkert udbud (flere forskellige forhold)	20%	Ikke spurgt	12%	8%	1-4%	1-6%
Behov først opstået/erkendt fornyeligt	19%	Ikke spurgt	Ikke spurgt	Ikke spurgt	30%	29%
Ikke tid til at udvikle kurset	14%	Ikke spurgt	Ikke spurgt	Ikke spurgt	12%	17%
Manglende motivation hos ledelsen	Ikke spurgt	Ikke spurgt	9%	2%	Ikke spurgt	Ikke spurgt
Manglende motivation hos medarbejderne	13%	Ikke spurgt	8%	4%	22%	12%
Kilde: SFI (1991), Teknologisk Institut (1994, delanalyse 1), IFKA (2005) og Virksomhedssurvey 2004. 1: Spørgsmålsformuleringen er forskellig i de fire analyser, spørgsmålet vedrørende økonomi beskrevet som "omkostningerne er for store i forhold til udbyttet" af SFI og i Virksomhedssurvey 04 – tallet i parentes er summen af økonomirelaterede årsager.						

Tabellen viser, at de svarkategorier, der inddrages i analyserne, er med til at dagsordensætte forskellige spørgsmål. Det ses, at forhold som op mod en femtedel af virksomhederne i én analyse har peget på som årsager til udækkede VEU-behov, ikke er medtaget i andre analyser, og derfor ikke sættes på dagsordenen i disse analyser.

Det gælder f.eks. svarkategorien "*behov først opstået/erkendt for nylig*" (der inddrages af SFI, men ikke af TI og IFKA) og "*manglende planlægning*" (der inddrages af IFKA, men ikke af f.eks. Virksomhedssurvey 04).

Det gælder også i relation til belysningen af temaet motivation på virksomheden, hvor IFKA spørger både til manglende motivation hos ledelsen og medarbejderne (og tabellen viser, at manglende motivation hos ledelsen er hyppigere end manglende motivation hos medarbejderne angives som årsag til et udækket VEU-behov), mens f.eks. Virksomhedssurvey 04 alene spørger til manglende motivation hos medarbejderne som årsag til udækket VEU-behov.

Hver især sætter disse svarkategorier forskellige forhold på dagsordenen, f.eks. en diskussion af hastigheden hvormed der opstår et behov i virksomhederne, om

⁴⁹ Teknologisk Institut (1994): Private og offentlige virksomheder med mere end 5 ansatte. 1994 svar svarende til en svarprocent på 76%.

virksomhederne har et mere direkte eget ansvar ved ikke at planlægge, eller om motivationsspørgsmålet alene er et spørgsmål om motivation hos medarbejderne.

Ved at dagsordensætte forskellige forhold vil analyserne også pege på forskellige typer af løsningsforslag i relation til problemet med de udækkede VEU-behov.

Den anden centrale pointe, oversigten kan illustrere, er, at der er to årsager, der går igen som de hyppigst nævnte i alle analyserne.

- *"Manglende tid"* er sammen med *"økonomiske forhold"*⁵⁰ de forhold, der hyppigst er nævnt af virksomhederne som årsag til de udækkede VEU-behov i analyserne fra SFI (91), TI(94) og IFKA (05).

I IFKA's analyse er resultaterne så markante, at IFKA konkluderer, at *"det er virksomhedsinterne forhold, der hæmmer en tilfredsstillende uddannelsesindsats"*⁵¹.

Herudover viser tabellen, at der, bl.a. som følge af, at det er forskellige forhold, der dagsordensættes i de forskellige analyser, ikke entydigt kan peges på andre årsager, der på tværs af undersøgelserne fremhæves som vigtige af en stor andel af virksomhederne. Analyserne angiver også meget forskellige niveauer for, hvor stor en andel af virksomhederne der peger på de forskellige forhold som årsager til de udækkede VEU-behov, men grundet meget forskelligt datagrundlag er det vanskeligt at drage entydige konklusioner på tværs af analyserne.

At der ellers er forskellige forhold, der hyppigt fremhæves af virksomhederne som årsager til de udækkede VEU-behov, ses af de forhold der, udover tid og økonomi, er de hyppigst angivne forhold i de fem analyser:

- *"manglende udbud"* (24% i SFI 91, 9% i TI 94 og 8% i IFKA, offentlig 05)
- *"manglende planlægning"* (19% i IFKA, private virksomheder og 8% IFKA offentlige virksomheder 05)
- *"behov først opstået/erkendt for nyligt"* (29-30% i Virksomhedssurvey 04).

3.2 Udækkede VEU-behov i Virksomhedssurvey 04

I Virksomhedssurvey 2004 er det 31% af virksomhederne, der angiver, at de har et udækket behov for VEU, jf. tabel 3.2 nedenfor.

⁵⁰ Formuleret som "omkostningerne er for store i forhold til udbyttet" i SFI (91) og i Virksomhedssurvey 04, men som "Utilstrækkeligt budget" i IFKA og manglende økonomi i TI(94)

⁵¹ IFKA (2005) side 29.

Tabel 3.2: Udækkede behov	
Er det arbejdspladsens vurdering, at der for tiden er medarbejdere på arbejdspladsen, som har behov for efter- og videreuddannelse, uden der konkret er planlagt aktiviteter herfor?	procent
Ja	31
Nej	60
Ved ikke	9
Kilde: Virksomhedssurvey 04 spørgsmål 69 N=1.848	

I tidligere analyser er det også blevet afdækket, om virksomhederne vurderer, om de slet ikke har et behov for VEU. IFKA (2005) angiver således, at det er 11% af virksomhederne, der angiver ikke at have et uddannelsesbehov⁵², men denne mulighed er der ikke åbnet op for i Virksomhedssurvey 2004

Nærmere analyser viser⁵³, at det umiddelbart lidt overraskende særligt er virksomheder, der har en personaleafdeling og som gennemfører systematiske vurderinger af medarbejdernes behov for VEU, der beskriver, at de har udækkede behov for VEU.

Når det umiddelbart virker overraskende, skyldes det, at tilstedeværelsen af en personaleafdeling på virksomhederne og at virksomhederne arbejder med systematiske afdækninger af medarbejderens behov for VEU kunne indikere, at disse virksomheder har en mere professionaliseret tilgang til VEU end andre virksomheder, og at de derfor skulle opleve færre udækkede behov. På den anden side kan netop denne stærkere fokus på virksomhedens behov for VEU resultere i en generel bedre kortlægning af de reelle behov og dermed en erkendelse af, at virksomhedens behov ikke alle er dækkede.

Når analysen viser, at det er virksomheder med en personaleafdeling og som systematisk arbejder med vurdering af medarbejdernes behov for VEU, der hyppigst oplever udækkede VEU-behov kan det skyldes, at virksomhederne, der arbejder mere professionelt med deres VEU-indsats, bedre er i stand til at se mangler i deres konkrete brug af VEU.

Nærmere analyser viser, at andelen af virksomheder med udækkede behov er større blandt de store end blandt de små virksomheder, hvilket kan have en naturlig forklaring ved, at der er flere medarbejdere og derfor potentielt flere, der kan have udækkede behov.

Analysen viser også, at andelen af virksomheder med udækkede VEU-behov er større blandt de offentlige virksomheder end blandt de private virksomheder.

⁵² TI (1994) angiver, at 8% ikke har et behov.

⁵³ Tabeller, der ikke er gengivet i selve teksten, kan findes i bilagene: Bilag 1 gengiver frekvenser for den samlede population af virksomheder, 2a omfatter disaggregeringer på virksomhedsstørrelser, bilag 2b på offentlig/privat sektor og bilag 2c på truede/ikke-truede brancher. Bilag 3 indeholder forskellige krydstabuleringer

I analysen er det endvidere afdækket, om der er forskel på virksomhederne i en branche, der er karakteriseret som værende særligt udsat for konsekvenser af globaliseringen – udsatte virksomheder - og øvrige private virksomheder⁵⁴.

Analysen viser, at andelen af virksomheder med udækkede VEU-behov er lidt større blandt de udsatte virksomheder, end den er blandt de private virksomheder i gennemsnit, idet der er lidt flere med udækkede VEU-behov end blandt gennemsnittet af de private virksomheder.

3.2.1 Medarbejdere med udækkede behov

I Virksomhedssurvey 2004 er der fokus på, hvilke medarbejdergrupper der har de udækkede VEU-behov.

Tabel 3.3: Andel af medarbejderne der er udækkede behov for, procent					
Medarbejdergrupper	Ingen	0- 10 %	11-49 %	50+%	I alt
Ufaglærte ¹	11	2	30	56	100 %
Faglærte ²	4	2	35	58	100 %
Videregående udd. ³	13	2	30	55	100 %
Ledere ⁴	14	0	13	72	100 %

Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 69 og 70 – egne beregninger. Kun blandt de virksomheder der har svaret at de har et udækket behov. Uvægtet data. 1: N=419 2: N=557 3: N=370 4: N=476

Tabel 3.3 viser, at der generelt er udækkede behov for alle medarbejdergrupper på de virksomheder, der har de udækkede behov. Det er kun mellem 4 og 14% af virksomhederne, der svarer, at der ingen udækkede behov er for de fire medarbejdergruppe. De faglærte er den gruppe, flest virksomheder angiver at have et udækket behov for VEU blandt (95% af virksomhederne der har udækkede VEU-behov, har et udækket VEU-behov blandt deres faglærte, mens 88% har det blandt deres ufaglærte, 87% har det blandt medarbejdere med videregående uddannelser og 85% blandt lederne).

Når der videre ses på, hvor stor en del af medarbejderne i de fire grupper, der er udækkede behov for viser tabellen, at det generelt er et forhold, der omfatter en betydelig del af medarbejderne. Det er således mellem 55 og 72% af virksomhederne, der finder, at der er udækkede VEU-behov for over halvdelen af medarbejderne i de fire personalegrupper.

- Samlet viser surveyen, at de virksomheder, der oplever udækkede VEU-behov, oplever dem for alle medarbejdergrupper og for over halvdelen af deres beskæftigede.

Andelen af medarbejdere med udækkede behov – på de virksomheder der har et udækket VEU-behov – falder generelt med virksomhedens størrelse. Det vil sige,

⁵⁴ Denne branche karakteriseres som de udsatte virksomheder og omfatter virksomheder inden for nærings- og nydelsesmiddelbranchen, se præcis afgrænsning i SFI notat af 23 maj 2005..

at der nok er mange af de store virksomheder, der finder, at de har et udækket behov for VEU, men det er ikke så stor en andel af medarbejderne det gælder.

For de offentlige virksomheder er problemstillingen anderledes – andelen af de offentlige virksomheder med udækkede behov er større end andelen af de private virksomheder med udækkede behov, og samtidig er det en større andel af medarbejdere, der har udækkede behov på de offentlige virksomheder end på de private virksomheder.

3.2.2 Typer af udækkede behov

Virksomhedernes udækkede VEU-behov ligger inden for en række forskellige områder.

Virksomhedssurvey 2004 viser, at der er udækkede VEU behov inden for en meget bred vifte af kompetenceområder. De områder, der generelt opleves udækkede VEU behov inden for, er:

- Virksomhedsspecifikke faglige kvalifikationer
- IT-kvalifikationer
- Proces kvalifikationer
- Kommunikation

Der er dog forskelle på, hvilke områder der er udækkede behov inden for i forhold til de fire medarbejdergrupper.

Tabel 3.4: Områder hvor der er udækkede behov, procent virksomheder der angiver hvert område								
Medarbejdergrupper	Almene kvalifikationer	Proceskvalifikationer: samarbejde, personlig udvikling mv.	IT-kvalifikationer	Virksomhedsspecifikke faglige kvalifikationer	Administration	kommunikation	Ledelse	Andet
Ufaglærte ¹	10	31	27	75	5	11	0	8
Faglærte ²	3	33	47	69	20	22	8	6
Videregående ³	12	24	50	47	14	36	20	7
Ledere ⁴	1	40	48	33	36	25	57	8

Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 71, virksomhederne kan angive flere områder for hver medarbejdergruppe. Det er forudsat, at virksomheden har denne medarbejderkategori på virksomheden (spg. 12) og at virksomheden har angivet et udækket uddannelsesbehov for personale i den pågældende personalekategori (spg. 70). 1: N=366 2: N=564 3: N=344 4: N=411

Virksomhederne rapporterer om udækkede behov inden for relativt ens områder for de ufaglærte og faglærte medarbejdere, men dog med forskelle. For disse to medarbejdergrupper er det særligt i relation til de virksomhedsspecifikke faglige kvalifikationer, virksomhederne oplever udækkede behov.

For de faglærte bliver der hyppigere peget på udækkede VEU-behov inden for IT-området, administration og ledelse, end der gør for de ufaglærte. Omvendt bliver der hyppigere peget på udækkede VEU-behov i relation til almene kvalifikationer for de ufaglærte end for de faglærte.

For medarbejdere med videregående uddannelser bliver der hyppigst peget på udækkede VEU-behov inden for IT-området, men også i relation til de virksomhedsspecifikke faglige kvalifikationer peger virksomhederne hyppigt på udækkede VEU-behov for denne gruppe af medarbejdere.

For ledergruppen er der især udækkede behov i relation til ledelse, men også for denne gruppe peges der på udækkede behov i relation til IT-kvalifikationer og proceskvalifikationer.

3.3 Årsager til udækkede behov i Virksomhedssurvey 04

Generelt er der i de tidligere analyser ikke fokuseret på årsager til udækkede VEU behov for forskellige medarbejdergrupper, men i Virksomhedssurvey 04 er der fokus på hhv. ufaglærte og øvrige medarbejdere.

For begge medarbejdergrupper udgør manglende tid den hyppigst anførte årsag til den manglende planlægning af VEU (samme mønster som i de tidligere analyser).

Det er henholdsvis 36 og 48% af virksomhederne, der anfører, at

- ”virksomheden kan vanskeligt undvære medarbejderne i forbindelsen med kurser”

for de ufaglærte og øvrige medarbejdere, jf. tabel 3.5 nedenfor.

Tabel 3.5: Årsag til de udækkede behov		
Årsag til at der ikke er planlagt aktiviteter, procent virksomheder der svarer de enkelte forhold	Ufaglærte	Øvrige medarbejdere
	N=373	N=720
Behovet er først opstået/erkendt for nylig	30	29
Virksomheden har ikke kendskab til kurser med det ønskede indhold	10	12
Virksomheden ønsker selv at udvikle/arrangere kurset, men har ikke haft tid	12	17
Der har ikke været plads på de ønskede kurser	4	5
Eksisterende kurser ligger for langt væk	2	6
Eksisterende kursers faglige niveau er ikke højt nok	1	2
Eksisterende kurser er for svære for de relevante medarbejdere	4	1
Folk er ansat i så kort tid, at det ikke kan svare sig at sende dem på kursus	12	6
Omkostningerne ved efteruddannelse er for store i forhold til udbyttet	22	22
Virksomheden kan vanskeligt undvære medarbejdere i forbindelse med kurser	36	48
Medarbejderne er ikke interesserede i at deltage	22	12
Der er ikke behov for efteruddannelse for denne medarbejdergruppe	3	3
Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 72, virksomhederne kan angive flere områder for hver medarbejdergruppe. Forudsat at virksomheden angiver, at de har et udækket behov for den pågældende personalegruppe (spg. 70)		

Nærmere analyser viser, at det særligt er virksomheder uden personaleafdeling og virksomheder, der ikke systematisk afdækker medarbejdernes behov for VEU, der oplever tid som en barriere⁵⁵.

Pointen vedrørende den manglende tid til VEU er også belyst i uddannelsesbillederne, og der er eksempler på, at virksomhederne tackler problemet vidt forskelligt. I en virksomhed (billede 6) er der kalkuleret med en årlig uddannelsesaktivitet på ca. 2% af arbejdstiden, hvorfor der er en "overbemanding", der svarer til dette niveau. Omvendt er der virksomheder, der både har meget vanskeligt ved selv at tilrettelægge arbejdspresset og som principielt ikke tager vikarer ind for at sikre, at planlagt uddannelse gennemføres (billede 3), og som peger på tid som en barriere for at gennemføre planlagt VEU.

Spørgsmålet vedrørende de økonomiske årsager er i Virksomhedssurvey 04 delt i to, der begge rummer en mere eller mindre implicit "cost-benefit analyse", da formuleringen dels er, at *"omkostningerne ved efteruddannelse er for store i forhold til udbyttet"*, dels at *"folk er ansat i så kort tid, at det ikke kan svare sig at sende dem på kursus"*.

I Virksomhedssurvey 2004 brydes det mønster, der er set i de tidligere analyser, da de økonomiske barrierer på denne måde nuanceres i forhold de bagvedliggende årsager til de budgetmæssige begrænsninger.

Det ses fra tabellen, at der ikke er forskel på de to medarbejdergrupper, hvad angår andelen af virksomheder, der finder, at investeringen ikke betaler sig.

Men tabellen viser, at virksomhederne hyppigere finder, at de ufaglærte er ansat så kort tid, at det ikke kan betale sig at investere i dem, end de gør med de øvrige medarbejdere.

Virksomhedernes personaleomsætning (eventuelt som resultat af deres valg af personalepolitiske strategi) betyder således, at investeringslysten er forskellig for de to grupper af medarbejdere. Dette kan indikere, at der hyppigt er en personalepolitisk strategi, der inkluderer brugen af ekstern numerisk fleksibilitet over for denne medarbejdergruppe, end der er for de øvrige medarbejdere, og at det reducerer deres muligheder for at deltage i VEU.

Samlet bliver disse to forhold påpeget af næstflest virksomheder som årsag til, at der ikke er planlagt VEU-aktiviteter for de ufaglærte, mens det er den tredje hyppigste årsag til, at der ikke er planlagt VEU-aktiviteter for de øvrige medarbejdergrupper.

Virksomheder der står i en økonomisk presset situation, svarer hyppigere end andre virksomheder, at *"omkostningerne ved efteruddannelse er for store i forhold til udbyttet"* og *"folk er ansat i så kort tid, at det ikke kan svare sig at sende dem på kursus"* for de ufaglærte (men ikke for øvrige).

⁵⁵ Se bilagstabel 2.

Virksomheder uden personaleafdeling svarer hyppigere end andre virksomheder, at *"omkostningerne ved efteruddannelse er for store i forhold til udbyttet"* og *"folk er ansat i så kort tid, at det ikke kan svare sig at sende dem på kursus"* for begge personalegrupper.

Den økonomiske barriere spiller således den største rolle hos virksomheder, der er økonomisk pressede og som ikke har professionaliseret deres personalearbejde.

Økonomi er også et forhold, der optræder i uddannelsesbillederne. Flere af virksomhederne gør sig mere eller mindre eksplicit overvejelser om, hvorvidt der er afkast af investeringen i VEU, men selv på de virksomheder, der har institutionaliseret deres VEU-indsats mest, foregår der ikke en direkte måling af effekten af investeringen. Overvejelserne om i hvilken grad omkostningerne er for store i forhold til investeringerne, baseres således i alle disse uddannelsesbillederne på mere eller mindre velunderbyggede skøn hos f.eks. den personaleansvarlige.

Virksomhedernes prioritering af VEU indsatsen betyder, at de giver forholdet sig til hvilket estimeret udbytte, der er ved en VEU-investering, og det er i denne sammenhæng ikke uvæsentligt, om der umiddelbart kan rekrutteres medarbejdere, der har de fornødne kvalifikationer eller om virksomheden selv ser sig nødsaget til at foretage investeringen.

I flere af virksomhederne (f.eks. billede 3 og 4) er der personalegrupper, der enten er ansat i så kort tid, at virksomheden ikke vil investere andet end minimal VEU i dem, eller der er en praksis, hvor der først foretages mere omfattende investeringer i VEU, når medarbejderne har været ansat i længere tid.

Herudover peger virksomhederne særligt hyppigt på, at *"behovet først er opstået/erkendt for nylig"* som årsag til, at der er medarbejdere, der har et udækket VEU behov. Det er ca. 30% af virksomhederne, der angiver dette forhold som årsagen til, at der ikke er planlagt VEU for både de ufaglærte og de øvrige medarbejdere.

At det i så høj grad er behov, der først er opstået eller erkendt for nylig, der er årsag i så mange virksomheder, kan enten skyldes

- hastigt skiftende VEU-behov i virksomhederne, eller at
- virksomhederne inden for en kort tidshorisont er begyndt at afdække medarbejdernes behov, og her har fået øjnene op for en række nye behov.

Nærmere analyser viser, at der for de ufaglærte ikke er forskel på, i hvilken grad de teknologisk førende virksomheder og andre virksomheder svarer, at *"behovet først er opstået/erkendt for nylig"*, men for de øvrige medarbejdere gælder det, at der er markant flere af de teknologisk førende virksomheder, end blandt andre virksomheder der svarer *"behovet først er opstået/erkendt for nylig"*.

Virksomhederne der gennemfører systematiske vurderinger af medarbejdernes behov for VEU, svarer hyppigere end andre virksomheder, at *"behovet først er opstået/erkendt for nylig"*.

Dette kunne tyde på, at der særligt for øvrige medarbejdere er hastigere skiftende VEU-behov i de teknologiførende virksomheder, og at de virksomheder der systematisk afdækker medarbejdernes behov for VEU hurtigere, eller i højere grad end andre, bliver opmærksom på nye behov (jf. diskussionen i afsnit om virksomheder med udækkede behov ovenfor).

Virksomhedernes svar peger på, at de oplever markante forskelle på henholdsvis de ufaglærte og de øvrige medarbejderes "*motivation for at deltage i VEU*".

Det er således 22% af virksomhederne, der peger på manglende interesse fra de ufaglærte som en årsag til den manglende planlægning af VEU-aktiviteter, mens kun 12% af virksomhederne peger på manglende interesse blandt de øvrige medarbejdere som årsag.

Andelen af virksomheder, der angiver manglende motivation hos medarbejderne, er ikke mindre hos virksomheder, der har en personaleafdeling end hos andre virksomheder, men tilsyneladende er den manglende motivation blandt de ufaglærte mindre i virksomheder, der systematisk afdækker medarbejdernes behov for VEU end i andre virksomheder. Det kan eventuelt skyldes, at en systematisk afdækning af VEU-behov ofte baseres på en form for medarbejderinddragelse (jf. kap.1), som kan øge motivationen for VEU særligt hos de ufaglærte. For de øvrige medarbejdere er der ingen entydige forskelle.

I uddannelsesbillederne er der få eksempler på, at motivationen for VEU blandt medarbejderne er begrænset. I billede 6 er der eksempler på, at en mindre del af medarbejdergruppen ikke er motiveret for VEU, men i det tilfælde forsøgte virksomheden at afdække årsagen til problemet, der ofte viste sig at bunde i manglende forudsætninger for at deltage i VEU (f.eks. læse- og skrivevanskeligheder eller dårlige erfaringer med uddannelse).

På nogle områder er der forskelle på de private og de offentlige virksomheder.

For de ufaglærte medarbejdere peger de offentlige virksomheder hyppigere på forhold knyttet til økonomi (at omkostningerne er for store sammenlignet med udbyttet) og manglende motivation, mens private virksomheder hyppigere peger på manglende tid (vanskelighederne ved at undvære medarbejderne).

For de øvrige medarbejdere er den primære forskel på de private og offentlige virksomheder, at de private virksomheder hyppigere end de offentlige peger på, at årsagen til at der ikke er planlagt aktiviteter, skyldes at, "*behovet først er opstået/erkendt for nyligt*", "*virksomheden har ikke kendskab til kurser med det ønskede indhold*" og manglende tid ("*virksomheden kan vanskeligt undvære medarbejderne i forbindelsen med kurser*").

De mindre virksomheder peger i højere grad end de større virksomheder på økonomiske forhold som årsag til, at der ikke er planlagt VEU-aktiviteter, og på manglende motivation blandt de ansatte (særligt for de ufaglærte).

De større virksomheder peger i højere grad end de mindre på, at virksomheden selv ønsker at udvikle kurset, men ikke har haft tid.

I forhold til analysen af de udsatte virksomheder viser analysen, at der generelt er få markante forskelle med hensyn til de årsager, virksomhederne angiver til, at der ikke er planlagt VEU-aktiviteter for medarbejderne.

Når de gælder de ufaglærte medarbejdere, viser analysen, at andelen af virksomheder der begrunder den manglende planlægning af VEU ud fra økonomiske forhold (*"omkostningerne ved efteruddannelse er for store i forhold til udbyttet"* og *"folk er ansat i så kort tid, at det ikke kan svare sig at sende dem på kursus"*) er mindre blandt de udsatte virksomheder, end blandt de øvrige virksomheder.

For de øvrige medarbejdere er den mest markante forskel, at de ikke udsatte virksomheder i højere grad end de udsatte virksomheder peger på manglende tid som en årsag (*"virksomheden kan vanskeligt undvære medarbejderne i forbindelsen med kurser"*).

De udsatte virksomheder angiver således hverken tid eller økonomi som en barriere i højere omfang end de ikke udsatte virksomheder.

3.3.1 Brugerbetaling

Som et særligt element i analysen af barrierer for VEU er det ønsket at der fokuseres på, hvad brugerbetalingen har af konsekvenser.

I Virksomhedssurvey 04 er denne problemstilling belyst i to spørgsmål, der er stillet i forhold til virksomhedernes brug af erhvervsrettede offentlige kurser.

Der er dels spurgt til, om *"Findes der nogenlunde tilsvarende kurser, som kunne have været relevante, hvis udgifterne alt i alt havde været den samme?"* dels er der spurgt om *"Hvilken betydning har prisen for valg af kursus og uddannelsessted?"*

Det er dog vanskeligt entydigt at tolke disse to spørgsmål og svarene på dem i retning af konsekvensen af brugerbetaling.

Virksomhedernes svar ses af de to nedenstående tabeller 3.6 og 3.7.

Tabel 3.6: Findes alternativer til de erhvervsrettede offentlige kurser og uddannelser?	
Findes der nogenlunde tilsvarende kurser, som kunne have været relevante, hvis udgifterne alt i alt havde været den samme?	Procent
Ja	32
Nej	39
Ved ikke	29
Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 51. Forudsat at der er svaret 'ja' på spørgsmål 41. N=718	

Det er ca. en tredjedel af virksomhederne, der bekræfter, at der *"Findes der nogenlunde tilsvarende kurser, som kunne have været relevante, hvis udgifterne alt i alt havde været den samme"*, hvilket kan tolkes som, at der findes et alternativ til de offentligt finansierede kurser – der evt. er fravalgt pga. af prisen (men det kan ikke entydigt tolkes ud af virksomhedernes svar).

I tabellen nedenfor ses det, at prisen tillægges stor eller meget stor betydning af næsten halvdelen af virksomhederne, når de vælger kursus og uddannelsessted.

Tabel 3.7: Betydningen af prisen	
Hvilken betydning har prisen for valg af kursus og uddannelsessted?	Procent
Meget stor betydning	15
Stor betydning	23
En vis betydning	36
Ringe betydning	16
Meget ringe betydning	6
Ved ikke	4
Kilde: Virksomhedssurvey spørgsmål 52. Forudsat at der er svaret 'ja' på spørgsmål 41. N=725	

Det er vanskeligt at tolke dette ind i brugerbetalingsdiskussionen, da det ikke kan ses ud fra spørgsmål og svar, om prisniveauet på de uddannelser, der er omfattet af brugerbetaling, afholder nogle virksomheder for at vælge at bruge den type VEU.

Dansk Byggeri har gennemført en analyse,⁵⁶ der mere eksplicit spørger til virksomhedernes vurdering af det deltagergebyr, der skal betales ved brug af en række AMU-uddannelser.

I analysen konkluderes det, at deltagerbetalingen ikke udgør en nævneværdig barriere for virksomhedernes brug af AMU – 70% af virksomhederne i denne analyse finder det i orden med en kursusafgift på mellem 500 og 750 kr.

Også størrelsen af løntabsgodtgørelsen er behandlet i denne analyse. Det er 30% af virksomhederne i analysen, der finder det kritisabelt, at løntabsgodtgørelsen ikke dækker de faktiske lønudgifter, mens 50% af virksomhederne finder, at det er i orden.

Oxford Insight (2001) viser, at der var en tæt sammenhæng mellem faldet i AMU-aktivitetsniveauet og omlægningen af en række kurser til IDV. Omlægningen til IDV betyder, at virksomhederne stopper med at efterspørge disse kurser. I analysen blev det således konkluderet, at omlægningen til IDV betød at:

- Der fremstår et delvist udækket behov hos virksomhederne, da betalingsviligheden er begrænset.
- At virksomhederne ændrede efterspørgsel (reduceret og ændret sammensætningen i efterspørgslen efter AMU – orienterer sig mod andre leverandører)

Brugerbetaling på dele af den offentligt udbudte VEU er også belyst i uddannelsesbillederne. Her fremstår det – i overensstemmelse med Dansk Byggeris analyse – relativt klart, at en deltagerbetaling, i det omfang den kendes i dag, ikke betyder ret meget for virksomhedernes efterspørgsel efter den type uddannelse.

Virksomhederne finder det først og fremmest afgørende, at indholdet i uddannelsen matcher virksomhedens og medarbejderens behov, og at kvaliteten, længden

⁵⁶ Dansk Byggeri: "Kvalitet i arbejdsmarkedsuddannelserne", 2004.

og gennemførelsesformen er den rigtige. Hvis der er et offentligt udbud, der matcher disse krav, betyder et deltagergebyr i den størrelsesorden det kendes i dag mindre.

I uddannelsesbillederne er der virksomheder, der bruger det offentlige udbud meget (f.eks. billede 6), og blandt disse virksomheder er der nogle, der peger på, at det naturligvis er en udgift, der skal trækkes fra det samlede uddannelsesbudget, og derfor i sidste ende kan betyde et reduceret brug af VEU.

3.3.2 Virksomhedernes vurdering af det eksisterende udbud

Et andet nedslagspunkt, der er særlig fokus på, er virksomhedernes vurdering af det eksisterende udbud af VEU.

Dette spørgsmål er kun indirekte belyst i Virksomhedssurvey 04, f.eks. i spørgsmålet vedrørende årsager til, at der ikke er planlagt VEU for nogle af medarbejderne på virksomhederne.

Her viser analysen (jf. tabel 3.5 i afsnittet ovenfor), at forhold som *"Der har ikke været plads på de ønskede kurser"*, *"Eksisterende kurser ligger for langt væk"*, *"Eksisterende kursers faglige niveau er ikke højt nok"* og *"Eksisterende kurser er for svære for de relevante medarbejdere"* kun i ringe omfang er årsagen til, at virksomhederne ikke har planlagt VEU for deres medarbejdere.

Det er kun mellem 1 og 6% af virksomhederne, der angiver denne type forhold som årsag til, at der ikke er planlagt aktiviteter.

Der er flere virksomheder (10-12%) der peger på at de ikke har kendskab til kurser med det korrekte indhold.

Virksomhedssurvey 04 peger således på, at VEU-udbuddet ikke er en primær årsag til, at der ikke planlægges aktiviteter for medarbejderne.

I uddannelsesbillederne er der både eksempler på virksomheder, der er tilfredse med udbuddet og virksomheder, der ikke er tilfredse med udbuddet.

En virksomhed mener, at de må bruge privat udbudt VEU, fordi der ikke er et offentligt udbud, der matcher deres behov (billede 9) og som vurderer, at det offentlige udbud på en række faglige felter er sakket bagud, og derfor næsten alene bruger det offentlige udbud ved f.eks. lovpligtige sikkerhedskurser.

I billederne peger flere af de virksomheder, der er tilfredse med VEU-udbuddet, at det kræver en indsats fra dem selv at sikre, at de får den vare de efterspørger. Det er nødvendigt at gå i tæt dialog med uddannelsesudbydere for at sikre virksomhedens og medarbejdernes krav til kvalitet, indhold og form. Udbydere kan jo ikke levere kundetilpassede produkter, hvis de ikke kender den virksomhed, de skal levere til. På denne baggrund er der også flere virksomheder (billede 6 og 8), der peger på, at en længerevarende relation til uddannelsesleverandører er at foretrække, da det på den måde er muligt at opbygge en tættere gensidig forståelse af de uddannelsesforløb, der skal igangsættes.

Spørgsmålet om virksomhedernes vurdering af det eksisterende VEU-udbud er behandlet i flere tidligere analyser, hvor der overvejende har været fokus på det offentlige udbud, særligt AMU-uddannelserne.

IFKA beder virksomhederne vurdere en række uddannelsesudbydere (både private og offentlige) omdømme. I analysen er det målt ved at spørge virksomhederne *"som de vil overveje den nævnte udbyder positivt som en fremtidig leverandør"*.

Hovedparten af virksomhederne vurderer de offentlige udbydere som AMU-centre, handelsskoler og tekniske skoler positivt, mens VUC og universiteter i mindre grad vurderes positivt. Det er ca. mellem 5 og 15% af de private virksomheder, der er negativt stillede overfor de offentlige VEU-udbydere, der er med i IFKA's opgørelse.

I en surveybaseret analyse⁵⁷ fra 1999 opgøres det, at en tredjedel af de virksomheder der bruger det offentlige udbud af VEU oplever, at de ikke får det, de efterspørger.

I en række andre analyser er der i relation til forskellige typer af VEU-udbud op-ridset forskellige kritikpunkter. Der er således tidligere gennemført en række analyser af virksomhedernes brug af og vurdering af AMU-uddannelserne. Både i Voxted (1998) og andre analyser peges der på en række uhensigtsmæssigheder ved afviklingen af den offentlige efteruddannelse, særligt AMU. Det kritiseres, at der er for stive rammer for gennemførelsen af uddannelsen (bl.a. afholdelsestidspunkter og former).

Dette er et forhold, der er arbejdet intenst med i AMU-systemet i de senere år, bl.a. har de efterfølgende reformer (Nyt AMU) søgt at imødegå nogle af de kritikpunkter, der har været i forhold til uddannelsernes varighed, gennemførelsesformer mv. gennem introduktionen af f.eks. FKB og nye og fleksible afholdelsesformer.

De analyser der er gennemført senere⁵⁸ (efter reformerne) samt uddannelsesbillederne peger på, at reformerne i nogen grad har taget højde for flere af de kritikpunkter, der tidligere er fremført. AMU fremstår nu som en relevant VEU-type for en række af de virksomheder, der indgår i uddannelsesbillederne (1 og 3) bl.a. på grund af opblødningen af målgruppedefinitionen og mulighederne for mere individuelt tilpassede uddannelser.

3.4 Sammenfatning

Både i tidligere analyser og i Virksomhedssurvey 04 er der virksomheder, der har udækkede VEU-behov.

⁵⁷ Arbejdsministeriet m.fl.: *"Mål og midler i offentligt finansieret voksen og efteruddannelse"*, 1999

⁵⁸ F.eks. Lassen og Plougmann: *"AMU i nye klæder"* 2005.

I Virksomhedssurvey 04 er det 31% af virksomhederne, der har udækkede VEU-behov. De virksomheder der oplever udækkede VEU-behov, oplever dem typisk for alle medarbejdergrupper, og for over halvdelen af de beskæftigede i hver medarbejdergruppe.

I analysen af årsagerne til de udækkede VEU-behov viser gennemgangen af de tidligere analyser, at der er forskel på, hvilke typer af forhold der sættes på dagsorden af de enkelte kvantitative analyser. Dette sker, fordi der er variation mht. hvilke svarkategorier, der bruges i de enkelte analyser. De forskellige svarkategorier sætter forskellige dagsordener, f.eks. om motivationsspørgsmålet alene er et spørgsmål om motivation hos medarbejderne eller om også motivation hos ledelsen skal belyses.

Generelt er det tid og økonomi, der fremhæves som centrale barrierer for VEU i de tidligere analyser.

I virksomhedssurvey 04 er hovedårsagen til de udækkede VEU-behov manglende tid. For de ufaglærte og øvrige medarbejdere er det henholdsvis 36 og 48% af virksomhederne, der anfører, at

- *"virksomheden kan vanskeligt undvære medarbejderne i forbindelsen med kurser"*

Nærmere analyser viser, at det særligt er virksomheder uden personaleafdeling og virksomheder der ikke systematisk afdækker medarbejdernes behov for VEU, der oplever tid som en barriere.

I Virksomhedssurvey 2004 brydes det mønster, der er set i de tidligere analyser, da de økonomiske barrierer nuanceres i forhold de bagved liggende årsager til de budgetmæssige begrænsninger.

Analysen viser, at der ikke er forskel på de to medarbejdergrupper, hvad angår andelen af virksomheder, der finder, at *"investeringen ikke betaler sig"*, men at virksomhederne hyppigere finder, at de ufaglærte er *"ansat så kort tid at det ikke kan betale sig at investere i dem"*, end de gør med de øvrige medarbejdere.

Videre viser analysen, at den økonomiske barriere spiller den største rolle hos virksomheder, der er økonomisk pressede og som ikke har professionaliseret deres personalearbejde.

Virksomhedernes svar peger på, at de oplever markante forskelle på henholdsvis de ufaglærtes og de øvrige medarbejders *"motivation for at deltage i VEU"* og at motivation særlige opleves som en barriere i forhold til de ufaglærte.

Virksomhedssurvey 04 peger ikke entydigt på et svar i forhold til konsekvenser af brugerbetaling. Nogle tidligere analyser peger på, at brugerbetaling ændrer virksomhedernes efterspørgsel (reduceres og ændre sammensætning), og andre peger på, at virksomhederne finder deltagergebyret rimeligt.

Uddannelsesbillederne peger generelt på, at brugerbetalingen kun marginalt opfattes som en barriere for VEU blandt virksomhederne – det er overordnet andre forhold, der bestemmer brugen.

4. Muligheder og barrierer ved efteruddannelse set ud fra virksomhedens læringskultur

4.1 Virksomhedens læringskultur

Barrierer og motivation for efteruddannelse handler ikke kun om strukturelle og institutionelle rammer, økonomi, udbud og information. Mindst lige så afgørende er virksomhedens læringskultur, hvilket dækker over synet på efteruddannelse. Med virksomhedens læringskultur henvises der til opfattelse af, normer, værdier og holdninger til efteruddannelse/kompetenceudvikling, og hvordan disse kommer til udtryk i virksomheden. Dette sker f.eks. ved, at virksomheden opmuntrer og faciliterer kompetenceudvikling/efteruddannelse. Eller omvendt: Anser man efteruddannelse for en unødigt omkostning, som alene den ansatte skal drage omsorg for?

Det skal indledningsvist anføres, at det at måle virksomhedens læringskultur er yderst vanskeligt, ligesom det er svært at finde faktorer, der gør det muligt at drage direkte sammenligninger. Kultur er et langt stykke af vejen unik for den enkelte virksomhed. En organisations læringskultur har imidlertid nogle mere synlige fremtrædelsesformer i kraft af institutionelle rammer, teknologier og organisatoriske tiltag. Vi har i dette afsnit udvalgt en række sådanne fremtrædelsesformer, ud fra hvilke der kan gøres status over virksomheders læringskultur. Dette i form af indikationer for en kulturel adfærd/tilgang.

4.2 Organisering af læringsforløb

En første indikator for virksomheders arbejde med, syn på og prioritering af videre- og efteruddannelsesindsats, er i hvilket omfang dette arbejde har en forankring i organisationen. En sådan forankring kan oplagt opnås gennem etablering af personaleenheder, HR-funktioner, personaleudviklingsafsnit eller lign⁵⁹.

En af de undersøgelser, der over tid har set på udviklingen i den organisatoriske forankring af personalearbejdet, er Cranet-E-undersøgelserne⁶⁰. Cranet-E-undersøgelserne er et fælleseuropæisk projekt, der har til formål at afdække udbredelse og anvendelse af Human Resource Management (HRM) i de europæiske nationalstater. I disse undersøgelser konkluderes det, at der er en stor og stigende organisatorisk forankring af virksomhedernes personalearbejde gennem ansættelse af HR-chefer og etablering af HR-afsnit, at det bliver mere udbredt at iværksætte systematisk kompetenceudvikling af arbejdsstyrken, og at personalearbejdet i stigende omfang tillægges strategisk betydning.

⁵⁹ Dette felt er mere indgående behandlet i kapitel 1.

⁶⁰ Hansen m.fl. (red.), 1996; Rogaczewaske m.fl., 2004; Rogaczewaske m.fl. (red.), 2003; Rogaczewaske m.fl. (red.), 1999

En anden undersøgelse, der berører den organisatoriske forankring af personalearbejdet, er DISKO-projektet.⁶¹ Også dette projekt påviser et systematisk arbejde med efteruddannelse og kompetenceudvikling i mange virksomheder. Der kan som et resultat fra DISKO henvises til, at 55 pct. af virksomhederne tillægger langsigtet uddannelsesplanlægning stor eller nogen betydning.⁶² Samme undersøgelse viser, at i 64 pct. af virksomhederne inddrager medarbejderrepræsentanter/medarbejdere i beslutninger vedrørende uddannelse og kvalificering. At medarbejderne inddrages i disse beslutninger er tegn på, at samarbejde og fælles værdier prioriteres op i disse virksomheder. Dette etablerer et godt grundlag for læringskulturen.

Det er til denne diskussion centralt at inddrage det forbehold, at de to forgående undersøgelser helt overvejende ser på mellemstore og store virksomheder. Hvis man anlægger det samlede erhvervsliv som optik, er det langt fra de tal, der fremkommer. Virksomhedssurvey 04 viser, at 20 pct. af virksomhederne har en personale- eller udviklingsafdeling, der medvirker i forbindelse med planlægning af efteruddannelse af medarbejderne. Den offentlige sektor er i Virksomhedssurvey 04 dækket bedre ind på dette område. Dette kan helt eller delvis forklares med, at de fleste offentlige arbejdspladser er underlagt en større enhed, og at personalearbejdet er forankret her (folkeskoler og plejehjem er en del af en primærkommune, et klinisk laboratorium er under et hospital/sygehusforvaltning osv.).

Disse tal viser, at der er mange, men dog et klart mindretal af alle virksomheder, hvor der eksisterer en organisatorisk overbygning i kraft af et særskilt HR-afsnit. Hvilket ikke kan udlægges derhen, at der ikke er en forankring de øvrige steder. En udslagsgivende faktor er virksomhedsstørrelse. Virksomhederne skal have en vis volumen, før den ansætter en personaleleder og/eller etablerer egentlige afdelinger. At et fravær af en egentlig organisation ikke udelukker ledelsesinitieret arbejde med kompetenceudvikling, ses af tal fra Virksomhedssurvey 04, hvor 17 pct. af virksomhederne svarer 'ja' til, at de foretager systematiske vurderinger af medarbejdernes behov for efteruddannelse. Mens 38 pct. angiver et 'ja, i et vist omfang'. Det er dermed over halvdelen af alle virksomheder, der foretager systematiske vurderinger af medarbejdernes behov for efter- og videreuddannelse, hvilket er et markant højere tal end antallet af virksomheder med HR-afsnit.

Opsamlende har virksomheder i stort og stigende omfang forankret efteruddannelsesarbejdet i organisationen. Men det er langt fra alle virksomheder, der er med på bølgen. Det er primært i de store virksomheder og den offentlige sektor, at bevidstheden om efteruddannelse har udmøntet sig i organisatoriske og ledelsesmæssige initiativer. Til denne diskussion kan der rejses det spørgsmål, hvorvidt en forankring er udtryk for en fuld og reel prioritering. En række arbejder peger i retning af, at personalearbejdet, herunder arbejdet med kompetenceudvikling, har en lavere prioritet i virksomhederne. En første indikator på dette er, at virksomheder fravælger efteruddannelse i perioder, hvor de er i krise eller omvendt; I perioder med meget høj aktivitet.⁶³ Et direkte eksempel på dette fremgår også af det første af den række billeder, der er udarbejdet til illustration af virksomhedernes VEU-arbejde. Som et andet element til denne diskussion kan der igen henvises til

⁶¹ Lundvall, 1999; Nielsen, 1999; Nielsen, 2004

⁶² Nielsen, 2004:84

⁶³ Se bl.a. Lassen & Plougmann, 2001

Cranet-E-undersøgelserne, der viser, at personaleafsnittet ofte er en stabsfunktion uden direkte repræsentation i virksomhedens øverste ledelse. Der er i det hele taget en tendens til en række steder, at personalepolitiske målsætninger er underordnet andre mål i kraft af økonomiske nøgletal og kortsigtede markedsresultater.⁶⁴

4.3 Hvilke personalekategorier deltager i videre- og efteruddannelse

En af de problemstillinger der ofte har været i fokus ved vurdering af efteruddannelse, er den såkaldte "Matthæus effekt". Altså at dem der i forvejen er bedst uddannet, også er dem, der bliver tilgodeset, når der tildeles efteruddannelse. Virksomhederne har i deres efteruddannelsesindsats fokus på nøglemedarbejdere, som sjældent er grupper af faglærte og ufaglærte. Og dem der i mindst omfang modtager efteruddannelse, er de ufaglærte.⁶⁵

Årsagen til dette er flere, hvor især IFKA's undersøgelse⁶⁶ illustrerer, at den kulturelle dimension også spiller afgørende ind. Et eksempel: En række undersøgelser påviser forbedrede muligheder for deltagelse i efteruddannelse, men denne aktivitet fravælges af især de kortuddannede. I en undersøgelse fra IFKA fortæller 54 pct. af lønmodtagerne, at de har forbedrede muligheder for efteruddannelse, hvilket ikke udmønter sig i en tilsvarende aktivitet. Man må også forvente, at det at en ansat er fortrolig med uddannelse gør, at de i højere grad kan se nytten af, og glæden ved, efteruddannelse.

Af samme årsag har man fra offentlig side sat mere ind på at informere, motivere og skabe bedre rammebetingelser for efteruddannelse for især de kortuddannede. Dette for det første med det formål at motivere de kortuddannede selv for efteruddannelse. Men indsatsen har også været rettet mod virksomhederne, for at få dem til at engagere sig og se nytten af efteruddannelse af gruppen af kortuddannede. Der kan summarisk nævnes initiativer som, at kortuddannede tilgodeses ved adgang til løntabsgodtgørelse, en række tilbud er fritaget for brugerbetaling/gebyrer for denne målgruppe, der er etableret særlige programmer som VUS, jobrotationsordningen har især haft denne målgruppe i fokus, mulighed for en fremrykket indsats ved ledighed, den forberedende voksenundervisning (FVU) etc. etc. Spørgsmålet er efterfølgende, om disse forbedrede rammebetingelser har formået at rykke den mentale indstilling hos både de ansatte selv og hos virksomhederne.

Både i den seneste afrapportering fra DISKO-projektet⁶⁷ og Virksomhedssurvey 04 er der indikatorer, der peger i retning af, at virksomhederne i deres arbejde med efteruddannelse også har fokus rettet imod de faglærte og ufaglærte. Ifølge DISKO-projektet har virksomheder, som har udviklet deres organisation ved uddelegering af ansvar og selvstyrende grupper, sideløbende udbygger deres HR-politikker med bl.a. uddannelsesplanlægning. Virksomheder der har styrket deres eksterne relationer til bl.a. kunder og underleverandører, har signifikant større

⁶⁴ Bl.a. Nielsen & Mølvadgaard (red.), 2000

⁶⁵ Lundvall, 1999; Finansministeriet 1999; IFKA, 1998; Voxted, 2001

⁶⁶ IFKA, 1998

⁶⁷ Nielsen, 2004

chance for at gøre brug af efteruddannelse for mere end 50 pct. af medarbejderne i samtlige personalegrupper. Et sidste og mere direkte resultat, der afspejler dette forhold, er, at der i tilknytning til Disko-surveyen i 2001 blev udsendt et skema til tillidsrepræsentanter. 473 personer har returneret dette surveyskema, og af dem angiver 42,6 pct., at den kvalifikationsudvikling der finder sted på virksomheden, er jævnt fordelt på medarbejdergrupper. 32,0 pct. angiver en skæv fordeling.

Der er med disse resultater en række indikatorer, der peger i retning af, at man nu kan se mere ligelig fordeling af virksomhedernes tilbud om deltagelse i efter- og videreuddannelse fordelt på personalekategorier. Resultaterne skal dog tages med en række tungtvejende forbehold. F.eks. har Disko-surveyen en klar overvægt af større virksomheder, som generelt set er mere aktive ved brug af efter- og videreuddannelse.

4.4 Virksomhedernes syn på og holdninger til deltagelse i efteruddannelse

Vi har allerede været inde på, at der er en række grupper, for hvem efteruddannelse ikke fremstår som noget særskilt attraktivt. I det omfang det skal til, ses det nærmest som et nødvendigt onde. Denne modstand mod efteruddannelse er overvejende at finde blandt dem, der i virkeligheden har det største behov; de kortuddannede. En række undersøgelser peger på, at kvinder er mere positive overfor efteruddannelse end mænd (i det mindste blandt de kortuddannede) og at yngre medarbejdere er mere positive end ældre.

På samme måde gør der sig mønstre gældende for virksomheder. Der er en tendens til, at større virksomheder er mere positive overfor efteruddannelse end mindre virksomheder. At kernemedarbejdere bliver tilgodeset, mens randarbejdskraften holdes helt udenfor tilbud. I det hele taget er der en tendens til, at efteruddannelse er ujævnt fordelt blandt medarbejderkategorier. Brugen af efteruddannelse er mere fremtrædende i visse brancher frem for andre. Virksomheder hvor uddannelsesniveaue generelt er højt, efteruddanner også i større omfang. Dette er tendenser i Virksomhedssurvey 04, ligesom billedet genkendes fra en lang række andre undersøgelser.⁶⁸

Når nogle virksomheder er mere positivt indstillet end andre, har det forskellige årsager. En række virksomheder har simpelthen ikke behov for at iværksætte efteruddannelse. Det er relativt statiske virksomheder, hvor den eksisterende arbejdsstyrke uden problemer evner at følge med udviklingen gennem den videnoverførelse, der finder sted som en integreret del af det daglige arbejde. En række virksomheder evner at rekruttere ansatte med de nødvendige kvalifikationer uden selv at have behov for at iværksætte efteruddannelsesaktiviteter. Et tal der underbygge dette udsagn, finder man i de survey, Disko-projektet har udarbejdet blandt tillidsrepræsentanter. Her fremgår det, at det er under 20 pct. af virksomhederne, hvor ansatte har måttet forlade arbejdspladsen, fordi de ikke kunne leve op til kravene. Og det er i under 1 pct. af virksomhederne, hvor det at ansatte må forlade arbejdspladsen pga. manglende kvalifikationer udgør et stort problem.

⁶⁸ bl.a. IFKA, 1998, 2000, 2004), IFKA, 1999ff; Gjerding (red.), 1997; Finansministeriet, 1999; Nielsen, 2004

Af andre og mere traditionelle årsager til fravalg af efteruddannelse kan der, jf. kapitel 3 i denne rapport, peges på manglende kendskab til muligheder, virksomheders økonomiske og produktionsmæssige situation, at man ikke finder tilbud relevante, eller at man ikke har en tilstrækkelig (synlig) effekt af efteruddannelse. Der er, når man belyser fravalg af efteruddannelse en tendens til at (over)fokuseres på strukturelle frem for kulturelle årsager. Til dette viser en række casestudier imidlertid, at virksomhedens læringskultur er en særdeles afgørende faktor, hvad angår både muligheder og barrierer.

Litteraturen inden for området er rig på gode eksempler, i kraft af virksomheder, der har skabt en positiv og gennemtrængende læringskultur.⁶⁹ Når en række virksomheder har succes med efteruddannelse, er det ikke kun et forhold, der knytter sig snævert til behov. Det betones ofte i sådanne caseundersøgelser, at ansatte har en positiv tilgang, der rækker ud over virksomhedens snævre behov, ligesom disse organisationer er præget af et tæt og tillidsfuldt samarbejde ledelse og ansatte imellem. Lidt mere sjældent er det at se casebeskrivelser på, hvad der bringer virksomhedens læringskultur ind i en negativ spiral. En række af de ovenstående referencer er dog inde på temaet, og der henvises lige så ofte til kulturelle som strukturelle barrierer.

4.5 Opfølgning på deltagelse i VEU-aktiviteter

I en lang række undersøgelser spørges der til formålet med at etablere efteruddannelse, ligesom spørgsmålet også tages op i virksomhedssurvey 04. Som svar på hvorfor efter- og videreuddannelse, angives det som overvejende årsag, at det har til formål at indfri et virksomhedsmæssigt behov. Dette afspejler det dominerende syn på videre- og efteruddannelse, som er, at medarbejderne kompetenceudvikles med det formål at indfri virksomhedens behov for kvalificeret arbejdskraft aktuelt og fremover. I forlængelse udgør hvorvidt virksomhederne følger op på efteruddannelse en indikator på, hvor seriøs en betydning virksomheden tillægger denne efteruddannelse.

Til dette spørgsmål viser virksomhedssurvey 04, at virksomhederne kun i mindre omfang følger op på effekten af videre- og efteruddannelse. Bare 8 pct. af virksomhederne opgør effekten for hele efteruddannelsesindsatsen, mens 19 pct. laver opgørelser for visse tiltag. Overfor dette siger 56 pct. nej, og yderligere 16 pct. begrundes deres nej med, at sådanne opgørelser er ikke mulige.

Disse relativt beskedne tal må dog ikke entydigt tages til indtægt for, at der ikke foregår en vurdering. I flere sammenhænge problematiseres det tema, at efteruddannelse lever ikke op til det behov og de intentioner, der blev opstillet ved igangsættelse. Den viden der fremkommer, er ikke direkte anvendelig, eller den bliver indkapslet. Dette udgør et af de helt centrale problemer, der har været stærkt fokus på både forskningsmæssigt og i uddannelsesinstitutioner og konsulenter udformning af ydelser.

En måde at skabe bedre sammenhæng mellem virksomhedernes behov og efter- og videreuddannelse er ved at etablere en tæt dialog mellem virksomhed og udby-

⁶⁹ Se bl.a. Bottrup, 2001; Bottrup m.fl., 1998; Oxford Insight & Handelshøjskolecentret, 2003; Kjærsgaard, 1996; Abrahamsem m.fl., 1999; Voxted, 1999; Lassen & Plougmann, 2001; Lassen & Clematide (red.), 1999

dere af uddannelse. Dette er da også et tema, som har været belyst grundigt i en række undersøgelser over de senere år.⁷⁰ Men hvor mange virksomheder indgår da i tæt dialog med uddannelsesinstitutionerne?

I DISKO-projektet fremhæver 19 pct., at samarbejde med uddannelsesinstitutioner har fremmet organisationsudvikling.⁷¹ Der spørges dermed specifikt til et bestemt samarbejde. I forbindelse med organisationsændringer angiver 60 pct. af virksomhederne, at medarbejdere har modtaget uddannelse/efteruddannelse som følge af organisationsændringerne. Der er altså en væsentlig forskel de to tal imellem, som enten kan skyldes, at virksomhederne er tilfredse med de ydelser, de får, eller at efteruddannelse ikke tillægges særskilt stor betydning for implementering.

I virksomhedssurvey 04 spørges der mere generelt til samarbejde. Her svarer en overraskende stort antal virksomheder, 47 pct., at de indgår i samarbejde med kursusudbydere om planlægning, gennemførelse og opfølgning på uddannelsesaktiviteter.

Endelig skal der tages højde for den efteruddannelse, der alene udbydes som et personalegode. Naturligvis bidrager denne aktivitet til virksomheden i kraft af mere velmotiverede medarbejdere, ligesom de ansattes nye evner kan bringes i spil i virksomheden, hvis udviklingen går i bestemte retninger. Men det er ikke hensigten, at virksomheden skal have et direkte udbytte, og som sådan tjener det ikke noget direkte formål at lave egentlig opfølgning. Alligevel må det karakteriseres som et udtryk for en positiv læringskultur i virksomheden, at der iværksættes og gives mulighed for efter- og videreuddannelse af de ansatte, uden der kan peges på en virksomhedsspecifik begrundelse.

4.6 Den interne læring/brug af praksislæring

Et centralt tema i de senere års debat om efteruddannelse har været praksislæring, hvilket henviser til den læring, der finder sted som en integreret del af arbejdet. Det interessante ved denne indikator er at se på, i hvilket omfang virksomhederne er sig bevidste om brugen af praksislæring, og tænker praksislæring ind som en naturlig og integreret del af virksomhedens læringskultur. Denne bevidsthed er et udtryk for virksomhedens læringskultur.

Det er der noget, der tyder på, at et stort antal virksomheder indtænker praksislæring eksplicit. Praksislæring er blevet en synlig del af virksomheders læringskultur, som der arbejdes med på både et strategisk og systematisk plan.

Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at to mere teoretisk funderede strømninger har haft afgørende indflydelse på virksomheders kompetenceudvikling, med særlig fokus på netop virksomheders læringskultur.

Den ene er fra læringsteorien, hvor især Jean Lave og Etienne Wengers bog fra 1991 *Situated learning – Legitimate Peripheral Participation* var startskuddet til en omfattende diskussion af, og forsvar for, praksislæring/mesterlæren. Der kan inden for denne strømning henvises til en lang række overvejende kvalitative studier, der belyser anvendelse, muligheder, rammer og kulturelle betingelser ved

⁷⁰ Se bl.a. Bottrup & Jørgensen, 2004; Lassen m.fl., 2005

⁷¹ Nielsen, 2004:103

praksislæring.⁷² Dette spor har i stort omfang haft faglærte og ufaglærte personalekategorier som omdrejningspunkt. Ligesom disse tanker har haft størst betydning i uddannelsessektoren og blandt konsulenter, der beskæftiger sig med uddannelsesplanlægning og kompetenceudvikling.

Det andet spor er den organisationsteoretiske tænkning om viden og læring. Mange virksomheder, især blandt de større og professionel ledede enheder, har indtænkt dette perspektiv i kraft af anvendelse af ledelsesteknologier. Der kan som eksempler på ledelsesteknologier med stor udbredelse henvises til 'Den lærende organisation', 'Knowledge Management' og 'Action Learning' (se Oxford Insight & Handelshøjskolecentret, 2003 for en litteraturgennemgang af de tre teorier i et læringsperspektiv). Fælles for disse teorier er, at de ser læring som en integreret del af arbejdet, og at det i højere grad er den kulturelt betingede tilgang til arbejdet og forandringer, der er vigtig, frem for eksakt viden og færdigheder. Disse teorier retter sig i princippet mod alle virksomhedens personalekategorier. Der er dog en tendens til, gennem valg af eksempler og cases, at der især sættes spot på læring blandt ledere og den akademisk uddannede arbejdskraft.

Begge disse strømninger har præget især de større og professionelt ledet virksomheders efteruddannelsestænkning, ligesom de har haft stor betydning for den måde, hvorpå institutioner og konsulenter henvender sig til virksomhederne.

Der skal til dette punkt dog advares mod at tage virksomheders angivelse af praksislæring entydigt til indtægt for en uddannelsesfremmende læringskultur. Det har ind imellem været fremme, at virksomheder henviser til brug af praksislæring som svar på, hvorfor der ikke i større omfang finder efteruddannelse sted. Dette uden at der er sket ændringer i forhold til en hidtidig praksis.

4.7 Videndeling horisontalt og vertikalt

Et tema i direkte forlængelse, og til uddybning af hvorvidt virksomhederne systematisk inddrager praksislæring i virksomhedskulturen, er i hvilket omfang der opmuntres til og faciliteres videndeling i organisationen.

Der kan som en første indikator henvises til brug af ledelsesteknologier. Med 'knowledge management' er der skabt en egentlig ledelsesteknologi, der sigter på at fremme og (strategisk) udnytte videndeling i virksomheden. Der er tale om en relativ ny ledelsesteknologi, som er under udbredelse. Egentlige tal for hvor mange virksomheder, der har indført 'knowledge management' systemer, har det ikke været muligt at fremskaffe. Det må dog formodes, at set i forhold til et samlet erhvervsliv, er antallet beskedent og koncentreret blandt større og professionelt ledede virksomheder, om end case-studier viser, at også mindre virksomheder kan have glæde af sådanne systemer.⁷³

Virksomhederne kan imidlertid også facilitere videndeling, uden det nødvendigvis bindes op på en bestemt ledelsesteknologi. Der kan efterfølgende henvises til to

⁷² Bl.a. Duguid, 2003; Elmholdt & Winsløv, 1999, Lauersen (red.), 2002; Nickelsen, 2003; Pedersen, Lene, 2000 & 2005; Wenger, 1998

⁷³ Bukh, 2002

undersøgelser, der begge viser, at et betydende antal virksomheder arbejder med systematisk videndeling (videnoverførelse via praksislæring).

Den første undersøgelse er Disko-projektet, hvor to tal fra surveyet fra 2001 udgør indikatorer på systematisk videndeling:

1. 41,9 pct. af virksomhederne angiver, at en af drivkræfterne bag indførelse af IT- og kommunikationsteknologi er med det formål at opnå ”mere effektiv udnyttelse af ekstern/intern viden”.⁷⁴
2. 29,7 pct. af virksomhederne angiver, at organisationsændringer i høj grad har haft til formål at styrke og forny viden og know-how. 46,4 pct. svarer ’I nogen grad’ på spørgsmålet.⁷⁵ Det tilsvarende spørgsmål blev også stillet i Disko-surveyen fra 1996, hvor andelen var en del lavere (hhv. 27,7 pct. og 37,8 pct.)⁷⁶

Den anden undersøgelse er fra surveyen i *Praksislæring i industrien*, hvor 17 pct. af virksomhederne angiver, at de har udarbejdet skriftlige retningslinier for praksislæring. 20 pct. angiver, at de har faste, men ikke skriftligt nedfældede procedurer.

Der kan endelig som et sidste input til denne diskussion henvises til de ni billeder af VEU-indsatsen, hvor der er flere eksempler på både formelle og uformelle systemer og praksis omkring videndeling i hverdagen.

Det skal til disse tal anføres, at man godt kan forestille sig, at der i en række især mindre virksomheder er en kultur, hvor der i stort omfang finder uformel videndeling sted både vertikalt og horisontalt, som det ikke er muligt at indfange gennem en survey.

4.8 Aktiv brug af informationer og registreringer af fejl med læring for øje

Et spørgsmål til opfølgning på forgående punkt, er, hvorvidt der i virksomheder er tradition for og accept af, at man synliggør og diskuterer fejl med læring for øje. Dette er en indikator, der meget ofte forbindes med kulturen i virksomheder. Er det tilladt at lave fejl, og kan man åbent diskutere og lære af fejl? Eller er der en kultur, hvor man skjuler/dækker over fejl, og hvis de opstår, søger man årsager og syndebukke?

Der kan ikke henvises til egentlige målinger på dette punkt. I øvrigt kan sådanne målinger være problematiske, idet de fleste virksomheder vil sige, at man tilstræber at lære af fejl. Hvilket måske ikke altid er en opfattelse, der deles fuldt ud af alle ansatte. Men det syntes oplagt, at der med stigende fokus på praksisnær kompetenceudvikling er en anderledes forståelse for og accept af, at man i organisationen lærer af sine fejl. Der kan i den forbindelse også henvises til en vis udbredelse af ledelsesteknologier som ISO 9000-serien, TQM og Knowledge Management, der alle inkluderer synliggørelse af fejl med henblik på læring.

⁷⁴ Nielsen, 2004:57

⁷⁵ Nielsen, 2004:76

⁷⁶ Gjerding (red.), 1997

4.9 Ret/pligt til uddannelse

I en række sammenhænge er der nedfældet ret og pligt til uddannelse. En ret til uddannelse er bl.a. anført i en række overenskomster og lokaleaftaler, hvilket er en indikator, der stilles skarpt på i det efterfølgende afsnit. Ligesom dette er et tema, der behandles mere indgående andet sted i denne rapport. I en række virksomheder er der som et led i en udviklingsstrategi nedfældet et krav om, at de ansatte deltager i efteruddannelse, ligesom en række kvalitetssikringssystemer stiller krav om en vis efteruddannelsesaktivitet.

Spørgsmålet her er, hvorvidt disse formelle krav overholdes og er indlejret som en naturlig del af virksomhedens læringskultur.

En del tyder på, at retten til efteruddannelse ikke udnyttes af alle grupper. Der kan henvises til det efterfølgende afsnit. Det fremgår af tal fra Virksomhedssurvey 04, hvor manglende lyst til deltagelse i efteruddannelse blandt de ansatte angives som en væsentlig barriere for især gruppen af ufaglærte (22 pct.). For øvrige grupper er det tilsvarende tal nede på 12 pct. Man kan selvfølgelig stille spørgsmålstegn ved, om dette udsagn fra virksomheden er reelt. Om det netop ikke er sådan, at der lægges et pres via kulturen på virksomheden på de ansatte til at afstå fra efteruddannelse. At dette er tilfældet nogle steder, kan ikke udelukkes, men billedet i denne undersøgelse fra slagteriet viser klart, at de ansatte fravælger efteruddannelse.

Der kan til denne diskussion også henvises til uddannelsesbillederne, hvor flere af casene beskriver forskelle i tilgang og syn på efteruddannelse internt i den enkelte organisation. Dette er forskelle, der i høj grad har bund i en kulturel dimension mere end virksomhedspolitikker eller strukturelle forhold.

Et andet tema er hvorvidt pligt til deltagelse i efteruddannelse efterkommes. I en række virksomheder stilles det som et krav, at de ansatte deltager i kurser. Også til denne diskussion viser bl.a. casestudier⁷⁷, at trods et sådan krav, er der ansatte der får tilladelse til, efter eget ønske, at udeblive.

Konklusionen på dette punkt er altså, at trods formelle ret og pligt-strukturer, er der visse virksomheder og kategorier af ansatte, der ikke benytter sig af deres ret og undslår sig pligt til deltagelse i efteruddannelse. Noget tyder på, at det især er blandt kortuddannede, hvor et fravalg gør sig gældende.

Konklusionen er, at læringskultur udgør en væsentlig barriere, som ikke for alle grupper af ansatte og virksomheder lader sig eliminere gennem strukturelle tiltag. Til denne diskussion viser en række af VEU-billederne, at i det omfang, der er konsensus om efteruddannelsespolitikken på arbejdspladsen, er det med til at reducere denne barriere. Aftalesystemet på den enkelte virksomhed, og hvordan det fungerer, har dermed afgørende indflydelse på virksomhedens læringskultur.

4.10 Lokale overenskomster og lokaleaftaler

Med henblik på at fremme videre- og efteruddannelse for især faglærte og ufaglærte, er der i både centrale og lokale overenskomster/arbejdsaftaler indføjet en

⁷⁷ Voxted, 1999

passus om ret til efteruddannelse.⁷⁸ Dette er umiddelbart betragtet som en rammebetingelse og et regelsæt, og ikke et udtryk for en kultur i virksomhederne. Når det alligevel indgår som indikator for virksomhedens læringskultur, er det med den begrundelse, at det signalerer, at efter- og videreuddannelse er en væsentlig aktivitet og privilegium på linie med øvrige løn- og arbejdsforhold, der reguleres gennem aftalesystemet. Der er imidlertid noget, der tyder på, at denne overenskomstmæssige ret ikke tillægges særlig betydning alle steder.

I Virksomhedssurvey 04 spørges der direkte til, i hvilket omfang formålet med VEU var at indfri overenskomstaftaler. Under 10 pct. angiver dette som et af formålene, og tallene er lavest for de faglærte og ufaglærte, som man ellers især har sigtet på med ordningen.

Et andet område hvor dette spørgsmål afspejler sig, er i en række af de medlemsundersøgelser, LO og flere forbund har gennemført de senere år. Selvom fagbevægelsen har sat fokus på efteruddannelse, er der fortsat en stor gruppe lønmodtagere, der ikke ser dette som et gode i sammenligning med f.eks. højere løn eller mere ferie/fritid.

Der er imidlertid også undersøgelser, der peger i andre retninger. I Disko-surveyet blandt tillidsrepræsentanter angiver hele 43 pct., at det at man som ansat løbende lærer nyt har stor betydning, og 45 pct. at det har nogen betydning.

Afgørende er det også, jf. den diskussion der afsluttede forgående afsnit, i hvilket omfang der er konsensus og samarbejde ansatte og ledelse imellem om efter- og videreuddannelsesindsatsen. Virksomheden kan gennem samarbejde fremme og udvikle en positiv læringskultur, hvilket VEU-billederne giver eksempler på.

4.11 Incitamenter/belønning – eksempelvis løn og advancement i forbindelse med deltagelse i VEU-aktiviteter

Netop ved denne indikator er der væsentlige forskelle mellem den offentlige og private sektor.

Hele det offentlige løn- og overenskomstsystem er traditionelt bygget op på en indplacering, der afspejler generelle og 'objektive' kriterier. Her har tre faktorer været afgørende: 1) Det ansvar og den bemyndigelse der følger med jobbet (funktion), 2) den ansattes kvalifikationer (uddannelse) og 3) anciennitet. Med overgangen til et nyt lønsystem har man fastholdt især de to første principper, idet uddannelse og kvalifikationer i bred forstand er et afgørende kriterium for tildeling af tillæg/kompetenceudvikling. Der er en direkte sammenhæng mellem karrierer og løn, og deltagelse i efteruddannelse/kvalifikationer. Dette i kraft af generelle regler for at visse typer af videre- og efteruddannelse giver muligheder for advancement og/eller løntillæg. Der kan oplagt henvises til store dele af CVU-sektoren (seminarer, sygeplejeskoler mv.), hvor en tilegnelse af en mastergrad gennem videreuddannelse simpelthen er en forudsætning for at kunne beholde et underviserjob! Dette system er der bred accept af hos både arbejdsgivere og arbejdstagere. Dette er dermed etableret som en i lige så høj grad kulturelt accepteret norm, som det er en regelbaseret norm.

⁷⁸ Se denne rapport kapitel 2.

En tilsvarende automatik finder man ikke i den private sektor. Men at der er fokus på sammenhængen mellem løn og kvalifikationer/performance, der rækker ud over det konkrete produktionsresultat ses af Disko-undersøgelsen, hvor 48,5 pct. af virksomhederne i den private sektor angiver, at de har indført kvalifikations- eller funktionsløn.⁷⁹

4.12 Opsamling

Et første spørgsmål til opsamling er, hvilken betydning virksomhedens læringskultur har for muligheder og barrierer for VEU. Her tyder resultaterne på, at den kulturelle dimension er væsentlig at have med i betragtning. Forskelle mellem virksomheders VEU-aktivitet, og forskelle i den enkelte virksomhed, kan ikke kun forklares ud fra strukturelle eller funktionelle begrundelser. Både talmateriale, de caseundersøgelser der refereres til og ikke mindst erfaringerne fra de uddannelsesbillederne, der er tegnet med denne undersøgelse, viser, at virksomhedens læringskultur skaber både muligheder og barrierer.

Hvad er det så for faktorer, der fører til forbedrede muligheder for efter- og videreuddannelse? Og omvendt: hvilke faktorer virker som barrierer?

En første mulighed og barriere er, hvorvidt virksomheden og de ansatte kan se et formål med VEU. Det er her naturligvis oplagt at tage afsæt i virksomhedernes behov. Er der et funktionelt behov, er der selvsagt et større behov. Det skaber uvilkårligt også en anderledes læringskultur.

Imidlertid viser afsnittet også, at mange virksomheder ikke har et sådan funktionelt behov, hvilket gør, at VEU "legitimeres" ud fra andre kriterier. Her er det oplagt vanskeligere at skabe en læringskultur, der fremmer VEU. Dette "problem" forstærkes endvidere af, at de ansatte i flere virksomheder har en negativ holdning til VEU. De kan ikke se formålet med det, og er i øvrigt ikke specielt indstillet på deltagelse. Visse elementer i analysen peger på, at dette forhold især gør sig gældende for de kortuddannede.

I øvrigt kan der peges på, at der kan være andre faktorer end virksomhedens umiddelbare og funktionelle behov, der kan virke fremmende på læringskulturen. I afsnittet peges der på, at incitamentet som karrierer og løn kan fremme efteruddannelseskulturen. I uddannelsesbillederne (f.eks. billede 7) har en konkret trussel om ledighed ført til en mere positiv læringskultur.

Men igen kræver det, at læringskulturen faciliteres, hvilket både er en opgave for virksomhedernes ledelse og de ansattes organisationer, der handler om at tage ansvar og får mulighed/adgang til at påtage sig et ansvar.

Til dette spørgsmål viser analysen, at et samarbejde mellem ansatte og virksomhed, gennem inddragelse af tillidsmænd, lokale uddannelsesudvalg og lignende tiltag kan være fremmende for læringskulturen.

Et sidste og centralt spørgsmål er naturligvis, hvad det er for en læringskultur, der er på danske virksomheder og om den ændrer sig i disse år.

⁷⁹ Nielsen, 2004:79

Der kan ikke på det foreliggende materiale gives et klart svar på dette spørgsmål. I øvrigt er der ikke tale om en fælles tendens. Der er i materialet ganske vist indikatorer, der kunne pege i retning af, at mange og et stigende antal virksomheder arbejder mere systematisk med personalestrategier, der sætter større fokus på VEU, videreuddannelse og kompetenceudvikling i det hele taget, og at det er de innovative virksomheder, hvor denne udvikling især er fremtrædende. Der kan også peges på institutionelle tiltag, som at uddannelse indgår i overenskomster og lokalaftaler, mere fokus på og information om efter- og videreuddannelsesmuligheder, og at praksislæring er et tema, der præger virksomhedsudvikling mange steder.

Man kan formode, at dette en række steder udmønter sig i en læringskultur, der fremmer efter- og videreuddannelse. Ligesom dette afsnit viser indikatorer, der kan pege i denne retning. Men resultaterne er behæftet med mange usikkerhedsmomenter og spørgsmålstejn.

5. Litteratur

Abrahamsen, Bolette m.fl. (1999), *"Evaluering af puljen til uddannelsesplanlægning"*, Arbejdsmarkedsstyrelsen, København

Andersen, Vibeke et. al. (red.) (2004), *"Arbejdspladsen som læringsmiljø"*, Roskilde Universitetsforlag.

Anker, Niels og Andersen, Dines (1991), *"Efteruddannelse"*, SFI, København

Arbejdsministeriet m.fl. (1999): *"Mål og midler i offentligt finansieret voksen og efteruddannelse"*, København

Bottrup, Pernille (2001), *"Læringsrum i arbejdslivet - et kritisk blik på Den Lærende Organisation"*. København, Forlaget Sociologi.

Bottrup, Pernille m.fl. (1998), *"Forskellige virksomheder – forskellige krav. Virksomhedstyper, almene kvalifikationer og læringsrum"*, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg

Bottrup, Pernille & Jørgensen, Christian H. (red.) (2004), *Læring i et spændingsfelt mellem uddannelse og arbejde*", Roskilde Universitetsforlag & Learning Lab Denmark, Frederiksberg

Danmarks Evalueringsinstitut (2004): *"Efteruddannelse. Praksis i offentlige og private virksomheder"* Danmarks Evalueringsinstitut.

Danmarks Statistik, *"Nyt fra Danmarks Statistik"* nr. 162, april 2005.

Dansk Byggeri (2004), *"Kvalitet i arbejdsmarkedsuddannelserne"*.

Due, Jesper m.fl. (2004), *"Overenskomsternes bestemmelser om efter- og videreuddannelse."* FAOS.

Duguid, Paul (2003), *Incentivizing Practice*, Working-paper no. 2003:4, Institut for organisation og arbejds sociologi, CBS, Frederiksberg

Dylander, Benny m.fl. (1986), *"Medarbejderuddannelse"* Teknologisk Institut, Taastrup

El-Fagets Uddannelsesnævn (2002), *"El-branchens efteruddannelse anno 2002"*, EFU.

Elmhødt, Claus & Winsløv, Jan-Henrik, Fra lærling til smed, i Nielsen, Klaus & Kvale, Steiner (red.) (1999), *Mesterlære – læring som social praksis*, Hans Reitzels Forlag, København.

Finansministeriet (1999), *"Mål og midler i offentligt finansieret voksen- og efteruddannelse"*, Arbejdsministeriet, København.

Finansministeriet (1994), *"Rapport fra udvalget om voksen og efteruddannelse"*.

Gjerding, A. N. (red.), *"Den fleksible virksomhed. Omstillingspres og fornyelse i dansk erhvervsliv"* Erhvervsudviklingsrådet 1997

Hansen, Annette E. m.fl. (red.) (1996), *HRM 96*, Dansk Management Forum og Handelshøjskolen i København, København

- IFKA (Institut for Konjunktur Analyse) (1998), *Kompetenceløft i Danmark*, IFKA, København
- IFKA (Institut for Konjunktur Analyse) (2001), *Kompetenceløft i Danmark 2000*, IFKA, København
- IFKA (Institut for Konjunktur Analyse) (2004), *Øje på uddannelse - Kompetenceløft i Danmark*, IFKA, København
- IFKA (1999ff), *Det danske kursusmarked*, IFKA, København (kilden henviser til denne løbende udgivelse, der kommer en gang årligt)
- Illeris, Knud (red.) (2002), *Udspil om læring*, Learning Lab Denmark og Roskilde Universitetsforlag, København
- Kjærsgaard, Christian (1996), *Kvalifikationskrav og uddannelsesmotivation*, Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter, Roskilde
- KUBIX (2004), *"Nye kompetencer inden for kødindustrien"*, København
- Lassen og Plougmann (2005), *"AMU i nye klæder"*, Aalborg og København
- Lassen et al. (2003), *"Forbundne kar og åbne sind"* Ålborg Universitet, CARMA
- Lassen, Morten & Clematide, Bruno (red.) (1999); *Det udviklende arbejde – Et kritisk blik*, Samfundslitteratur, Frederiksberg
- Lassen, Morten & Plougmann, Peter (2001), *Fald, fodfæste og forandring - en analyse af beskæftigedes deltagelse i AMU-uddannelse i år 2000*, Arbejdsmarkedsstyrelsen. København.
- Lassen, Morten m.fl. (2005), *AMU i nye klæder*, CARMA/New Insight, Aalborg og København
- Lauersen, Erik (red.) (2002), *Viden om læring*; Videncenter for lærerprocesser, Aalborg Universitet, Aalborg
- Lundvall, Bengt-Åke (1999), *Det danske innovationssystem: sammenfattende rapport*, Erhvervsudviklingsrådet, København
- Mailand, Mikkel (1999), *"Denmark as a further training Utopia?"* FAOS.
- Nickelsen, Niels C. (2003), *Arrangements of knowing: Coordinating procedures tools and bodies in industrial production: a case study of the collective making of new products*, Samfundslitteratur, Frederiksberg C.
- Nielsen, Peter (2004), *Personale i vidensøkonomien*, Aalborg Universitetsforlag, Aalborg
- Nielsen, Peter (1999), *"Personale og fornyelse, menneskelige ressourcer i det nationale innovationssystem"*. DISKO-projektet rapport nr. 7. Erhvervsudviklingsrådet.
- NIRAS konsulenterne (2003), *"Undersøgelse af efteruddannelsespraksis i private og offentlige servicevirksomheder"*.
- OECD (2005), *"Promoting Adult Learning"*, Paris.
- Oxford Insight og CARMA (2001), *"Fald, fodfæste og forandring – en analysen af beskæftigedes deltagelse i AMU-uddannelse i år 2000."* København.

- Oxford Insight og Handelshøjskolecentret (2002), *"Praksislæring i industrien (rapport I-V)"*, København
- OPUS (november 2004), *"Evaluering af aftale om kompetenceudvikling 2002"*, november 2004.
- Pedersen, Lene Tanggaard (2000), *Læring i organisatorisk hverdagsliv*, Psykologisk skriftsserie vol. 3, no. 1, Psykologisk Institut, Århus Universitet, Århus
- Pedersen, Lene Tanggaard (2005), *Læring og identitet i krydsfeltet mellem skole og praktik - Med udgangspunkt i moderne dansk erhvervsuddannelse*, Ph.D. afhandling, Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet, Aalborg
- Rogaczewska, Anna P. m.fl. (2004), *HRM: vejen til innovation, strategi og performance*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, Frederiksberg
- Rogaczewska, Anna P. (red.) (1999), *HRM i danske virksomheder*, Dansk Management Forum & Handelshøjskolen i København, København
- Rogaczewska, Anna P. (red.) (2003), *HRM ved en milepæl. Cranet-undersøgelsen 2003*, Center for Ledelse, København
- Sommer, Finn M. og Houman Sørensen, John (1997), *"Medarbejderuddannelse – chance og trussel"*, AHTS/SID/KAD-Uddannelsesfond.
- Sørensen, Morten Roed (2000), *"Efteruddannelse – hvem giver og hvem får?"* SFI.
- Sørensen, Kim & Vedel, Gitte (2002), *Arbejdsnotat om virksomheders læringsstrategier*, DTI-Arbejdsliv, Taastrup
- Teknologisk Institut (1994), *"Privat efteruddannelse"*, Hovedrapport samt delanalyse 1 og 2.
- Voxted, Søren (1998), *"Efteruddannelsessystemets rolle og muligheder i det danske innovationssystem"*. DISKO-rapport nr. 3. Erhvervsudviklingsrådet 1998.
- Voxted, Søren (1999), *Kan kurser ændre holdninger?*, Erhvervsfremmestyrelsen, København
- Voxted, Søren (2001), *Den skjulte leverance*, Videncenter for lærerprocesser, Aalborg Universitet, Aalborg
- Voxted, Søren (2001), *Udfordringen til efteruddannelsessystemet*, LO, København
- Wenger, Etienne (1998), *Communities of Practice – Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge